que sais-je?

LE THÉÂTRE NATIONAL DE L'OPÉRA DE PARIS

JEAN-PHILIPPE SAINT-GEOURS

PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

QUE SAIS-JE ?

Le Théâtre national de l'Opéra de Paris

JEAN-PHILIPPE SAINT-GEOURS

ISBN 2 13 044497 0
Dépôt légal — 1re édition : 1992, février

© Presses Universitaires de France, 1992
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage n'aurait pas vu le jour sans le concours avisé et actif de :

— Michel SARAZIN, qui a su me conduire vers une expression claire et synthétique de la formidable complexité des choses du théâtre ;
— Marie-Claire KERRIOU, qui a pris sa part importante dans les travaux de recherche ;
— Georges CHEVALIER, qui a apporté sa grande expérience du théâtre lyrique et son esprit critique amical.

Je remercie également ceux qui, par leur talent ou leur aveuglement, m'ont donné envie d'écrire ce livre, pour témoigner ou éclairer le débat.

INTRODUCTION

L'Opéra de Paris appartient à ces lieux étranges que chacun croit connaître sans même y être jamais entré : l'image du Palais Garnier est célèbre dans le monde entier et marque fortement celle de Paris ; élément constitutif du patrimoine culturel français, l'Opéra participe pleinement au rayonnement de la France.

Mais, au-delà de cette image extérieure et des polémiques qui se sont de tout temps nourries de la fascination exercée par cette institution, qui connaît vraiment l'histoire ? le statut ? le budget ? le fonctionnement ? les caractéristiques et contraintes de l'Opéra de Paris ? les règles de fabrication d'une production lyrique ou chorégraphique ?...

Ces questions auxquelles bien peu pourraient répondre sont pourtant centrales aujourd'hui, alors que de vifs débats sont provoqués par l'ouverture d'une troisième salle, l'Opéra Bastille s'ajoutant au Palais Garnier et à la salle Favart.

L'ouverture de l'Opéra Bastille n'est pas seulement un événement culturel. C'est aussi la fin d'une époque et le début d'une nouvelle ère pour l'Opéra de Paris ; cet ouvrage dresse le tableau de la première et décrit l'environnement artistique, politique, économique et commercial dans lequel s'ouvre la seconde.

Alors que des questions essentielles sont posées par le devenir de cette institution publique financée pour l'essentiel par la subvention, chaque citoyen devrait être en mesure de se forger sa propre opinion et donc posséder un minimum d'informations indispensables. Tel est l'objet de ce livre.

Chapitre I

LES BÂTIMENTS

Le 28 juin 1669, Louis XIV donne l'autorisation à Pierre Perrin de créer une Académie de Musique afin d'y développer un art nouveau, l'opéra. Après de nombreux déboires avec la justice et ses créanciers, il est remercié par le roi qui accorde à Jean-Baptiste Lully, le 16 mars 1672, le droit d'établir une Académie royale de Musique, située dans le théâtre du Palais-Royal, rue Saint-Honoré.

En 1763, la salle du Palais-Royal est dévastée par le feu. Reconstruite en 1770, elle est à nouveau détruite par un incendie en 1781. L'Académie royale occupe donc successivement diverses salles pour s'installer en 1821 dans la salle Le Pelletier jusqu'en octobre 1873, date à laquelle elle brûle. Charles Garnier a alors déjà commencé la construction d'un nouvel Opéra de Paris depuis 1861 ; les travaux sont donc accélérés. Le Président Mac Mahon inaugure le nouvel Opéra de Paris le 5 janvier 1875.

I. — Le palais Garnier

Le projet de construction d'un nouvel Opéra à Paris était en effet à nouveau à l'ordre du jour dans le plan d'urbanisme du baron Haussmann en 1858. Un concours public est ouvert en décembre 1860. En mai 1861 le projet de Charles Garnier est définitive-

ment retenu, l'édifice doit être construit sur un terrain d'un hectare (150 m de profondeur, 70 m de largeur).

Dès août 1861, Garnier commence les premiers travaux de fondation. Le devis global est alors établi à 33 millions de francs. L'architecte est très soucieux des impératifs de sécurité et s'attache à les respecter pour la construction du bâtiment (assainissement du terrain, tests de résistance des matériaux, utilisation de la pierre, de la fonte, du fer). Il met en place une cuve en béton et ciment dans les fondations afin de recueillir les infiltrations provenant de la nappe d'eau souterraine s'étendant sous le site.

Mais s'il fait solide et rationnel pour les structures du bâtiment, il manifeste une volonté particulière à construire beau tant à l'extérieur qu'à l'intérieur. Il donne une grande importance aux salons et au grand escalier, qu'il habille de marbres polychromes et de stuc et qu'il conçoit comme un lieu de rencontre. L'Opéra de Paris est un endroit où l'on vient non seulement pour écouter mais également pour voir et se montrer. Pour ce qui concerne la salle de spectacles, Garnier opte, après avoir visité nombre de théâtres européens, pour une salle à l'italienne en forme de fer à cheval (fauteuil rouge sombre, décoration à l'or...). Elle a une capacité de 2 156 places, ramenée par la suite à 1 991. Au centre du plafond peint par Lepneveu, le lustre gigantesque, dessiné par Garnier, était autrefois maintenu en équilibre par un système de contrepoids qui permettait de le hisser au-dessus de la salle afin de l'entretenir ; des récents travaux ont remplacé ce système par un mécanisme électrique le faisant descendre dans la salle.

L'architecte fait appel à ses amis peintres et sculpteurs pour l'aider dans sa tâche. Baudry peint le plafond du Grand Foyer, Carpeaux sculpte le *Groupe de la Danse* sur la façade... L'extérieur du bâtiment rappelle son goût pour la polychromie : les couleurs vives

de certains marbres, le vert des cuivres de la coupole et des statues, l'or des inscriptions et de la lyre.

Garnier commence les travaux de la cage de scène en 1866. Pressé par le temps, il ne peut malheureusement installer un plateau entièrement mobile, mais améliore cependant le système traditionnel en divisant le plancher en plusieurs plans indépendants permettant des « effets de scène ». Le plateau, qui mesure 48,5 m de large et 26 m de profondeur, peut être doublé par l'ouverture de l'arrière-scène sur le foyer de la danse. Il présente une ouverture de cage de scène de 15,5 m. Conformément aux plateaux à l'italienne, le plancher a une inclinaison (5 %) afin de conserver les effets de perspective. Les dessous, ou soutes, s'échelonnent sur 15 m et cinq niveaux. Les dessus de plateau, ou cintres, à 35 m au-dessus de la scène, abritent les trois étages de grils où sont situées les porteuses supportant les décors ; elles sont équipées électroniquement, certaines restant cependant simplement électriques ou manuelles.

Depuis son inauguration, le Palais Garnier a sans cesse fait l'objet d'améliorations techniques. Dès 1877, l'éclairage au gaz est remplacé par l'électricité. En 1936, l'équipement électrique est refait, une cabine haute tension et un jeu d'orgue sont installés. Les installations électriques sont à nouveau entièrement rénovées en 1970 et un jeu d'orgue électronique permet d'enregistrer pendant les répétitions tous les effets lumineux et de les restituer automatiquement pendant le spectacle. En 1973, le système de sonorisation est modernisé permettant ainsi de nouveaux effets acoustiques et la retransmission du son de la fosse d'orchestre dans les loges, les studios de répétitions, les bureaux. En 1981, le cadre de scène et le plancher de scène sont remplacés. Enfin, en 1989, la fosse d'orchestre a été réequipée permettant une élévation de son plancher jusqu'au niveau de la scène et une installation rapide d'un

orchestre de concert. En 1991, c'est toute l'infrastructure électrique des cintres qui est refaite.

Les équipements techniques du Palais Garnier ont toujours suivi l'évolution des nouvelles technologies et ont dû s'adapter au public demandeur d'effets toujours nouveaux : les toiles peintes ont été remplacées par des décors en volume, plus lourds ; un plancher de scène supportant un poids considérable a donc dû être étudié ; les porteuses électroniques ont supplanté les porteuses manuelles pour permettre des changements plus rapides ; des effets lumineux de plus en plus élaborés sont désormais possibles grâce au jeu d'orgue très perfectionné.

Entre 1983 et 1986, d'importants travaux ont permis d'édifier trois grandes salles de répétition pour le ballet (dont une à l'identique de la scène) en évidant la coupole du Palais Garnier de ses anciennes structures.

Les missions de l'Opéra de Paris ont évolué au fil du temps. Lorsque Louis XIV autorise la création d'une Académie royale de Musique, il s'agit de faciliter l'éclosion d'un art nouveau présentant des tragédies ou des comédies entièrement chantées en français. La danse faisait alors partie intégrante de la pièce jouée et ne représentait qu'un divertissement. Ce n'est qu'au début du XIX^e^ siècle que le spectacle du ballet prend toute son importance et devient un spectacle à part entière.

Cependant, jusqu'à la fin du siècle dernier le Ballet de l'Opéra de Paris reste terne ; aucune danseuse, aucune chorégraphie, ne parvient réellement à s'imposer au public parisien. Toute l'attention est tournée vers la Russie, pour Marius Petipa. Puis, avec le début du XX^e^ siècle, apparaissent les Carlotta Zambelli, Nijinski, Diaghilev. L'art chorégraphique renaît. En 1919, une Ecole pour les jeunes danseurs est créée afin de leur assurer une scolarité minimum.

II. — La salle Favart

Comme l'Opéra, l'Opéra-Comique, apparu à Paris au début du XVIII^e siècle et doté d'un privilège royal en date du 26 décembre 1714, a occupé de nombreuses salles différentes. La salle Favart actuelle a été choisie par concours en 1893 par un jury où figurait notamment Charles Garnier et dont le lauréat parmi 84 candidats fut Louis Bernier.

Inauguré le 7 décembre 1898 par Félix Faure, le président de la République, l'Opéra-Comique est dirigé pendant plus d'un quart de siècle par Albert Carré qui donne un grand lustre à l'établissement et accueille de nombreuses créations d'ouvrages entrés depuis dans le grand répertoire comme *Pelléas et Mélisande* de Claude Debussy ou *L'Heure espagnole* de Maurice Ravel.

Rattachée à l'Opéra par le décret de 1939, la salle Favart retrouve son autonomie en 1972 pour être transformée en Opéra-Studio sous la direction de Louis Erlo afin de préparer les jeunes chanteurs à une carrière lyrique. L'Opéra-Comique revient dans le giron du Palais Garnier lors de la création du Théâtre national de l'Opéra de Paris en 1978 et retrouve de 1982 à 1988 sa vraie vocation d'opéra-comique avec des productions de grande qualité.

Avec la création de l'Opéra Bastille, la salle Favart traverse une nouvelle période de grande incertitude. Elle est aujourd'hui constituée en association de loi 1901, avec un conseil d'administration mais avec un budget qui doit faire largement appel aux fonds privés et, faute de moyens de production propres suffisants, recourir à des spectacles invités pour la plupart des programmes qu'elle présente.

III. — **Les ateliers de construction de décors**

Ainsi que le stipulait le cahier des charges, Garnier édifie avec Gustave Eiffel les ateliers de décoration sur le boulevard Berthier en 1894.

Un corps de bâtiment central, d'une structure métallique légère, se divise en trois vastes ateliers correspondant à la superficie de la scène. Il faut en effet pouvoir peindre et construire sans difficulté de hauteur ou largeur, des toiles et des chassis gigantesques. De part et d'autre de la cour, Garnier bâtit deux énormes hangars destinés au stockage des décors.

La conception des décors ayant évolué, des modifications de volume des ateliers sont décidées en 1972. Ainsi, l'atelier central comprend désormais la serrurerie et l'ébénisterie ; on édifie un local destiné au stockage et au séchage du bois, ainsi qu'un atelier de sculpture. Bien évidemment, subsistent les ateliers de menuiserie, de peinture, les bureaux d'étude pour les dessinateurs.

En 1982, les ateliers destinés initialement à la peinture des décors de l'Opéra-Comique sont transformés en salle de répétition pour le ballet en attendant la mise en place de salles spécifiques à l'intérieur du Palais Garnier.

Chapitre II

LES RÉGIMES D'EXPLOITATION DE L'OPÉRA DE PARIS

Divers régimes d'exploitation ont permis à l'Opéra de Paris de survivre malgré ses permanentes et très graves difficultés financières. A l'origine, l'Académie royale de Musique était une entreprise privée pour laquelle le roi avait consenti un privilège d'exploitation, cédé de multiples fois à des particuliers ou groupes des particuliers et également à la ville de Paris. L'entrepreneur était responsable des déficits sur sa fortune personnelle

Il faut attendre 1939 (loi du 14 janvier 1939) pour qu'enfin l'Opéra de Paris devienne entreprise publique et que soit instituée la RTLN, Réunion des Théâtres Lyriques Nationaux. En 1978 (8 février 1978), le Théâtre national de l'Opéra de Paris (TNOP) est créé et un conseil d'administration représenté par un président est mis en place.

I. — De l'Académie royale de Musique à l'établissement public

L'Opéra est, à sa fondation en 1669, placé sous l'autorité d'un directeur, titulaire d'un privilège royal détenu par Pierre Perrin qui, en tant qu'entrepreneur privé, bénéficie de l'exclusivité de la représentation des opéras en français. En 1672, Jean-Baptiste Lully lui succède à la tête de l'Académie royale de Musique, avec un privilège étendu aux autres langues que le français.

En 1749, l'Académie royale de Musique est placée sous l'administration de la Ville de Paris, avant de revenir, en 1780, dans le giron du pouvoir d'Etat : l'Opéra est alors intégré à la Maison du roi et ne fait plus l'objet d'aucune concession, le directeur étant toutefois associé aux bénéfices.

La Révolution française provoque en avril 1790 la reprise de l'Opéra par la Commune de Paris, le roi se réservant la seule jouissance d'une loge.

L'abolition des privilèges ayant transformé l'Académie royale en Opéra national, celui-ci fait l'objet en 1792 d'une concession accordée pour trente ans à deux particuliers mais elle est annulée dès l'année suivante et l'établissement est alors placé sous l'administration provisoire d'un comité des artistes eux-mêmes.

Au terme d'une période de grande confusion durant laquelle le pouvoir d'Etat contrôle de très près le fonctionnement de l'institution, les directeurs du « Théâtre de la République et des Arts » sont, en 1799, nommés par le Directoire. La situation se clarifie avec le Consulat : en 1802, l'Opéra est rattaché à la Maison du premier consul, sous l'autorité des préfets du Palais.

Sous le règne de Napoléon Ier, l'Opéra devient Académie impériale de Musique, intégrée, selon le statut de 1807, dans le domaine du premier chambellan de la Maison impériale. Puis dans la Maison du roi sous la Restauration.

En 1831, l'Opéra revient au domaine privé et est concédé en régie pour six ans au Dr Louis Véron, médecin qui a fait fortune dans la commercialisation d'une pâte pectorale et pratiqué le journalisme à ses heures. Il doit se plier à un strict cahier des charges et déposer un cautionnement. Le Second Empire ramène l'Opéra dans la Maison impériale de 1854 à 1866.

A cette date, l'Académie nationale est placée sous le régime qu'elle gardera jusqu'à 1939. Le directeur est

nommé par décret du gouvernement et placé sous la tutelle du ministre de l'Instruction et des Beaux-Arts. Mais son statut est celui d'entrepreneur privé. Comptable sur ses deniers des résultats économiques de l'établissement et tenu de déposer une caution pour couvrir d'éventuelles pertes, il conserve la moitié des bénéfices réalisés. Le directeur doit respecter un cahier des charges très précis, qui prévoit par exemple des tarifs par catégories de places, des représentations à prix réduit, des obligations de créations d'ouvrages, décors et costumes nouveaux, la composition de la troupe, etc.

Selon la personnalité du directeur et le climat politique du temps, le statut de l'Opéra subit de nombreuses évolutions mais sans changer dans ses grandes lignes. Dès la fin du XIX^e siècle, il crée pourtant de vives polémiques entre tenants d'un maintien de la structure « libérale » et partisans d'un recours accru à l'autorité publique, qui tirent en particulier argument de l'augmentation régulière de la subvention publique accordée aux concessionnaires de l'Opéra.

En 1875, à l'inauguration du Palais Garnier, le directeur de l'Opéra est Hyacinthe, Olivier, Henri Halanzier, ancien clerc de notaire venu au spectacle par la gestion de théâtres de province. Profitant à merveille de l'attrait exercé par le nouveau bâtiment, Halanzier est l'un des rares directeurs de l'Opéra à ne pas se ruiner ou à s'épuiser à la tâche et il a même fortune faite lorsque son mandat s'achève en 1879.

Un sort inverse attend son successeur immédiat, Auguste Vaucorbeil, professeur au Conservatoire de Musique, qui meurt ruiné en 1884. Pedro Gailhard, ancien basse-chantante, reste à la tête de l'Opéra pendant vingt-trois ans, soit seul soit en association avec Jean Ritt ou Eugène Bertrand. André Messager, compositeur d'opérettes à succès qui avait fait découvrir de nombreuses œuvres (*Pelléas et Mélisande*, *Louise*, *Ariane* et

Barbe Bleue) lorsqu'il dirigeait l'Opéra-Comique, fait traverser au Palais Garnier une période d'activité artistique intense et de catastrophe financière.

Mais, le directeur dont la stature se dégage de toute la première moitié du XX^e siècle est Jean Rouché. Polytechnicien, homme d'affaires ayant fait dans le domaine des parfums une fortune qu'il investira pour une bonne part dans le Palais Garnier, il est nommé en 1914, à l'âge de 52 ans. Il restera en poste pendant plus de trente ans, record absolu depuis la création de l'Académie royale de Musique, assurera la transition avec le nouveau statut en étant le premier directeur de la Réunion des Théâtres lyriques nationaux et sera révoqué en 1945 pour avoir continué à faire fonctionner l'établissement pendant l'Occupation.

II. — La loi du 14 janvier 1939

Après de longs débats, une loi crée le 14 janvier 1939 la Réunion des Théâtres lyriques nationaux (RTLN). L'Opéra et l'Opéra-Comique sont placés sous l'autorité d'un administrateur général commun et deviennent des établissements publics, avec comme conséquence la plus spectaculaire l'apparition de la règle du contrôle *a priori* de l'Etat sur les dépenses. Le personnel reste toutefois lié à l'établissement par des contrats de droit privé mais régis par des conventions collectives signées avec l'Etat. Le mandat de l'administrateur général est de trois ans ; il est assisté par deux directeurs, l'un pour le Palais Garnier, l'autre pour la salle Favart. Véritable « patron » de l'Opéra, il engage les personnels, représente la RTLN en justice et établit le budget.

En 1972, le Palais Garnier et l'Opéra-Comique sont à nouveau séparés, chacun étant sous l'autorité d'un administrateur général, qui participe au conseil d'administration de la RTLN nouvellement institué, placé sous l'autorité d'un président et où figurent encore

deux personnalités qualifiées, le directeur de la musique et un représentant du ministère des Finances. Conçu en grande partie pour permettre l'arrivée de Rolf Liebermann, de nationalité allemande, ce nouveau statut ne dure que moins de sept ans.

III. — Le décret du 7 février 1978

A la suite du rapport de l'Inspection générale des Finances de 1976, qui dénonce certains défauts de l'organisation et du fonctionnement de la Réunion des Théâtres lyriques nationaux, les pouvoirs publics mettent en place une restructuration complète de l'établissement. Cette réforme comporte les caractéristiques suivantes :

— création d'un établissement public industriel et commercial dénommé « Théâtre national de l'Opéra de Paris » ;
— institution d'un conseil d'administration avec un président, représentant l'établissement et doté de responsabilités propres ;
— création d'un poste de directeur général (chargé de l'administration) à côté de l'administrateur général (chargé de la direction artistique du théâtre), chacun étant doté également de pouvoirs propres.

1. **Les principes de répartition des pouvoirs artistiques et administratifs.** — La création d'un établissement industriel et commercial insère l'Opéra dans un système de fonctionnement classique : ordonnateur des dépenses et des recettes, agent comptable, contrôleur financier, tutelles des ministères de la Culture et de l'Economie et des Finances.

Le décret de 1978 introduit tout de même des particularités découlant du caractère très spécifique de l'activité et du poids inéluctable du directeur artistique d'un tel établissement.

Le président du conseil d'administration est avant

tout l'ordonnateur des dépenses et des recettes, le représentant de l'établissement en justice et le signataire des conventions collectives de travail. A ce titre, il doit viser tous les ordres de dépenses et de recettes (dans la pratique il en délègue l'essentiel au directeur général et à ses collaborateurs) ; il apprécie l'opportunité de plaider en justice ou de transiger et en tire les conséquences juridiques ; il dirige la négociation des conventions collectives et de leurs aménagements, négociation menée au jour le jour par le directeur général.

L'administrateur général « assure la direction » de l'Opéra de Paris. Dans le cadre de cette attribution très générale, il établit la programmation artistique qu'il présente au conseil d'administration ; il engage les artistes extérieurs ou permanents qui correspondent à ces nécessités artistiques ; et il « propose » les conventions collectives au président.

Le directeur général est chargé de l'administration de l'établissement « sous l'autorité » de l'administrateur général. Mais il a des pouvoirs propres : certains sont à l'évidence subordonnés à l'agrément de l'administrateur général (contreseing des contrats d'artistes) ; d'autres relèvent de lui seul (direction des secteurs administratif, commercial, financier ; personnel technique et administratif).

Enfin, malgré l'introduction de salariés élus[1], le conseil d'administration joue un rôle assez formel (examen de la programmation artistique, des évolutions budgétaires et des grandes orientations sociales) alors

1. La composition du conseil d'administration a été modifiée en 1984 et fixée ainsi : quatre représentants du ministre de la Culture (dont le directeur de la musique et de la danse, le directeur de l'administration générale, un inspecteur de la musique, de l'art lyrique ou de la danse ; le directeur du budget au ministère de l'Economie ; cinq représentants des salariés ; quatre personnalités qualifiées nommées par décret sur proposition du ministre de la Culture.

que ses attributions pourraient lui permettre de déclencher et d'animer des débats de fond, de participer ainsi réellement aux grandes décisions.

2. **L'application de ces principes.** — L'architecture des pouvoirs mise en place en 1978 consiste donc schématiquement à séparer les responsabilités artistiques et administratives, sans toutefois que cette séparation soit étanche dans tous les domaines. L'administrateur général a « autorité » sur le directeur général dans la plupart des cas, mais celui-ci a la possibilité d'avoir recours à un arbitrage du président du conseil d'administration.

Dans la pratique, le fonctionnement de l'établissement a correspondu à ce que l'on pouvait attendre d'une telle structure. Les nécessaires pouvoirs régulateurs ont fonctionné autant qu'ils le pouvaient, c'est-à-dire sans crise lorsque les hommes se sont respectés, mais dans le drame dans le cas contraire. A vrai dire, ces moments d'extrême tension auraient d'ailleurs pu souvent être évités si les autorités de tutelle avaient su donner aux responsables de l'Opéra de Paris un cadre d'action clair, réaliste et durable.

L'analyse des principaux types de conflits que doit surmonter la direction de l'établissement permet de mieux apprécier l'efficacité de ce système...

La première catégorie de difficultés porte sur la nature, l'importance et le coût de la programmation artistique. L'administrateur général est d'habitude animé par les volontés suivantes :

— présenter en plus grand nombre possible, les œuvres et les artistes les plus prestigieux ;
— pouvoir engager ces artistes et arrêter la programmation de ces productions deux ou trois ans à l'avance.

Le nombre de représentations offert, le coût des productions, et les recettes prévisibles sont en fait pour lui des préoccupations secondaires.

En raison de ses responsabilités, le directeur général veille en priorité :

— à la compatibilité des projets avec les disponibilités techniques et budgétaires (voir chap. V) ;
— à la maximalisation du nombre de représentations données et donc des recettes de spectacles ;
— à l'harmonisation du plan de charge des différentes catégories de personnels afin d'éviter les « surchauffes » coûteuses en personnels et heures supplémentaires.

La confrontation de ces logiques aboutit à un débat dont l'intensité est fonction des écarts existant au départ entre les souhaits des uns et des autres et les contraintes de l'établissement. Dans la majorité des cas ce débat conduit à des compromis acceptés par tous : redéploiements budgétaires ; remplacement d'une nouvelle production par une reprise, une coproduction ou une location ; œuvre donnée en version concert plutôt que mise en scène ; exceptionnellement, renoncement à une production ou report sur une autre saison ; demande de subvention complémentaire, etc.

Lorsque ces aménagements ne sont pas trouvés par simple dialogue entre l'administrateur général et le directeur général, le président est amené à arbitrer. Mais il est arrivé que l'administrateur général, excipant de l'ambiguïté du décret qui lui confie la direction du théâtre et de la primauté de l'artistique dans ce type d'établissement, veuille passer outre à certaines demandes d'ajustement du président ou du directeur général. Il s'agit en général d'une situation où la conjoncture budgétaire et technique devrait conduire à supprimer une ou plusieurs des productions envisagées.

Dans ces cas, rares, la crise se résout soit par l'utilisation des pouvoirs budgétaires extrêmes du président et du directeur général (refus de signature d'engage-

ments), soit par l'octroi d'une subvention complémentaire par les autorités de tutelle.

Pour conclure sur les aspects pratiques de l'application de ce décret, on doit souligner que dans la période qui a précédé l'ouverture de la Bastille, la précarité politique du statut de l'administrateur général a constitué un facteur de trouble très puissant. Nommé pour trois ans, mais contesté très vite après son entrée en fonction, pour des raisons diverses et notamment politiques, le « directeur artistique » du Palais Garnier et de la salle Favart ne s'est pas vu reconnaître de la part de ses interlocuteurs naturels (à l'intérieur comme à l'extérieur) une probabilité de longévité suffisante pour asseoir son autorité et surtout pour préparer une programmation artistique dans des conditions normales.

Ainsi, après la période de grande stabilité correspondant à la présence de Rolf Liebermann, Bernard Lefort démissionne en cours de mandat en 1982 ; une administration collégiale (directeur musical, directeur général, administrateur de la danse) dirige le théâtre jusqu'à la nomination de Massimo Bogianckino en 1983. Celui-ci démissionne en 1985 pour devenir maire de Florence. Une période d'incertitude s'ensuit jusqu'à la nomination de Jean-Louis Martinoty en février 1986, à la veille d'un changement de majorité parlementaire. Malgré ses efforts, son mandat n'est pas prolongé au-delà de la saison 1988-1989.

IV. — **Le décret du 2 avril 1990**

La réorganisation des théâtres lyriques parisiens à l'occasion de l'ouverture de la salle de la Bastille aboutit à un nouveau statut fixé par le décret du 2 avril 1990.

Par rapport au texte de 1978, les principales nouveautés sont les suivantes :

— Le nom. Le Théâtre national de l'Opéra de Paris devient : Opéra de Paris.

— Le contenu. La salle de la Bastille entre dans les compétences de l'établissement, la salle Favart en sort.

— La composition du conseil d'administration. Fixé à quinze membres, il comprend : six représentants de l'Etat, dont le délégué à la danse, qui ne figurait pas dans l'ancienne composition du conseil ; cinq représentants des salariés ; quatre personnalités qualifiées. Le directeur musical, le directeur de la danse et le directeur de l'école de danse assistent avec voix consultative aux travaux du conseil. (Le directeur général et les administrateurs généraux des salles y assistent également, comme dans le précédent statut.)

— Les prérogatives du président du conseil d'administration. Il conserve la fonction fondamentale d'ordonnateur des dépenses et des recettes et voit ses possibilités de délégation de signature élargies, notamment au directeur de la danse, au directeur musical ou au directeur de l'école de danse dans leurs domaines de compétence.

— La nomination et les pouvoirs du directeur général. Nommé par décret et non plus par arrêté, il est placé sous l'autorité du président du conseil d'administration et non plus de l'administrateur général.

— La nomination et les prérogatives des administrateurs généraux des salles. Nommés par décret simple et non plus en Conseil des ministres, ils sont placés sous l'autorité du président du conseil d'administration et engagent les personnels techniques ou artistiques occasionnels, après accord du directeur général.

— L'école de danse voit son statut intégré à celui de l'Opéra de Paris.

En réalité, ce nouveau statut ne modifie pas fondamentalement la hiérarchie et l'articulation des pouvoirs au sein de l'établissement public.

Chapitre III

LES MÉTIERS DE L'OPÉRA

I. — Les métiers et la vie quotidienne

L'Opéra de Paris emploie trois grandes catégories de personnel : techniques, administratifs, artistiques. L'ensemble de ces personnels représente, en activité de croisière, environ 1 200 personnes titulaires, figurant dans le budget annuel. Il existe cependant des personnels « surnuméraires » à qui le directeur du personnel fait appel en cas de maladies, remplacements indispensables, et surtout pour des productions lourdes nécessitant un effectif plus important tant sur le plateau que dans les ateliers. Les effectifs peuvent alors s'élever à 1 500 personnes.

1. **Les personnels artistiques.** — Il s'agit des danseurs, des musiciens, des choristes, des chefs de chant, des artistes de la troupe de chant. La particularité de ces personnels tient au fait qu'ils doivent fournir un travail personnel de préparation considérable, notamment les danseurs et les musiciens.

Le corps de ballet se divise en quatre classes : quadrilles, choryphées, sujets, premiers danseurs. Les danseurs gravissent les échelons par un concours annuel, en fonction des places disponibles dans chaque classe.

Seuls les danseurs et danseuses étoiles sont nommés par l'administrateur général, sur proposition du directeur de la danse, en considération de leur très grand talent et des postes budgétaires vacants. Les artistes ne peuvent se produire à l'extérieur qu'après accord de l'administrateur.

Le rythme de travail des danseurs reste le même, qu'ils viennent d'entrer dans le corps de ballet à leur sortie de l'Ecole de danse ou qu'ils soient étoiles. Les leçons sont quotidiennes, un nombre mensuel minimum des services leur est d'ailleurs imposé. La reprise d'un spectacle, les répétitions d'un nouveau ballet, la préparation d'une tournée nécessitent de très nombreuses répétitions. Une forte majorité d'entre eux trouve encore le temps de prendre des leçons particulières à l'extérieur.

Ce travail quotidien leur est indispensable pour se maintenir au plus haut niveau dans le corps de ballet, et ceci malgré les fréquentes douleurs musculaires, les pieds abîmés, les articulations malmenées. En cas d'insuffisance technique de la part d'un artiste, un examen probatoire peut être imposé par le directeur de la danse. La carrière d'un artiste chorégraphique est courte, l'âge de la retraite est fixé à 40 ans pour les femmes, 45 ans pour les hommes.

Une commission d'expression du ballet comprenant des représentants du corps de ballet se réunit régulièrement autour du directeur général, du directeur de la danse et de l'administrateur de la danse afin de régler les problèmes internes au corps de ballet.

L'orchestre de l'Opéra compte 150 musiciens, recrutés par des concours de haut niveau. Tout comme les danseurs, ils peuvent faire l'objet d'un examen probatoire en cas de carence. Le directeur de la musique (ou directeur musical) est responsable de l'orchestre devant l'administrateur général. Il est cependant aidé par

la commission de l'orchestre composée de musiciens qui gère la vie quotidienne de celui-ci, et notamment grâce à l'intendant de l'orchestre qui établit les programmes de répétition, la composition de l'orchestre avec le chef invité, rédige les états de présence, évalue les budgets d'heures supplémentaires, propose le recrutement de musiciens remplaçants occasionnels.

Les répétitions d'orchestre ont lieu généralement le matin et le soir. De nombreux musiciens exercent souvent par ailleurs des fonctions de professeur dans les conservatoires français les plus réputés.

Les musiciens sont répartis en « pupitres », par instrument. Par exemple, pour la saison 1987-1988, l'orchestre comptait : 2 premiers violons solos, 19 premiers violons, 27 seconds violons, 17 altos, 15 violoncelles, 12 contrebasses, 6 flûtes, 5 clarinettes, 2 clarinettes basses, 6 hautbois, 6 bassons et contrebassons, 8 cors, 5 trompettes, 2 tubas, 6 trombones, 2 timbales, 2 pianos-claviers, 3 harpes et 6 percussions.

Le choral se compose de 100 artistes, à parité quasi égale entre les femmes et les hommes. Il est dirigé par le chef de chœur dont dépend la qualité de l'ensemble. C'est en effet lui qui fait longuement travailler les choristes avant le début des répétitions avec l'orchestre et le chef invité, d'abord par catégories (soprani, alti, ténors et basses), puis avec l'ensemble du choral, puis avec l'orchestre.

La particularité du travail du choral est que ces artistes doivent non seulement chanter sur le plateau et donc suivre les indications du chef d'orchestre, mais qu'ils ont également une activité théâtrale à part entière ce qui nécessite des répétitions avec le metteur en scène pour mettre au point les divers déplacements pendant le jeu. Le succès d'une représentation tient en effet également à la qualité de leur jeu théâtral.

2. **Les personnels techniques.** — Les techniciens de scène représentent les personnels travaillant directement sur le plateau. Il s'agit des machinistes, des électriciens, des sonorisateurs, des accessoiristes et des habilleurs.

Dans l'organisation du travail en vigueur au Palais Garnier avant la mise en route de la Bastille, 140 *machinistes* se partagent les quatre grandes divisions de la cage de scène : aux cintres, les cintriers qui règlent les porteuses électroniques ou manuelles supportant les toiles ou décors en volume ; dans les soutes (les dessous), les soutiers qui ont la responsabilité des apparitions ou disparitions sur le plateau ; à la cour[1] les couriers, et au jardin[2] les jardiniers, cette distinction provenant de la disposition du théâtre du Palais-Royal. Les couriers et les jardiniers ont la charge des déplacements latéraux des décors, des fixations de ceux-ci au sol lorsqu'ils sont « chargés » (descendus) par une porteuse des cintres ; ils veillent à ce qu'aucun accrochage ne se produise lorsqu'une toile est « rappuyée » (remontée) vers les cintres.

Les machinistes sont donc constamment présents sur le plateau tant pendant les répétitions que pendant les représentations. Le service de la machinerie prend le décor en charge dès son arrivée au théâtre en pièces détachées dans des « chariots » (remorques de camions spécialement adaptées), et le monte sur le plateau. Le montage s'effectue en présence du chef du service qui a travaillé avec le décorateur et reçu toutes les indications nécessaires à cet effet.

A chaque alternance de spectacle, le décor est déblayé et rangé dans les cases parallèles au plateau. Un autre décor est alors mis en état. Ce travail peut par-

1. La partie droite de la scène vue de la salle.
2. La partie gauche de la scène vue de la salle.

fois être fait en une nuit et une matinée de travail, en deux équipes. Lorsqu'une série de représentations est terminée, le décor est définitivement démonté ; il est alors « cassé » et charioté vers les ateliers pour stockage en attendant une éventuelle reprise.

D'autres personnels techniques « servent le jeu ». Ils ne travaillent pas uniquement sur le plateau.

Toujours avant le démarrage de la Bastille, une soixantaine d'*électriciens* était responsable de l'éclairage du spectacle au Palais Garnier. En collaboration avec l'éclairagiste du metteur en scène ou le metteur en scène lui-même, ils règlent les projecteurs du plateau, du « pont Dubosc »[1], de la rampe, de la passerelle du cadre de scène en y ajoutant différentes gélatines de couleurs variables selon les effets désirés. Trois ponts métalliques et cinq herses peuvent être équipées. Dans la salle, les projecteurs sont situés aux premières et deuxièmes loges de côté et aux cinquièmes loges.

Tous les projecteurs de la scène peuvent être actionnés par le jeu d'orgue qui se trouve au fond des troisièmes loges de face. Il comprend 503 circuits, sur lesquels peuvent se greffer 825 circuits scéniques. Au cours des répétitions, 240 mémoires enregistrent les effets lumineux qui sont automatiquement projetés lors du spectacle. En cas d'incident, la reprise de la manœuvre des projecteurs en conduite manuelle est possible.

Le réglage des effets lumineux se fait lorsque le décor est entièrement monté. Ces opérations se déroulent généralement lorsqu'il n'y a pas de personnel artistique sur le plateau ; c'est la raison pour laquelle apparaissent souvent sur les plannings techniques des nuits d'éclairage, soit de minuit à 7 heures du matin. L'éclai-

1. Passerelle latérale à la scène où est installée une grande partie des dispositifs techniques et des postes d'exécution des éclairages

ragiste ou le metteur en scène affine son dispositif au fil des répétitions.

Les électriciens sont également chargés de l'entretien électrique de l'ensemble du bâtiment (changements d'ampoules, petites réparations...).

Le poste de travail des *sonorisateurs* est à la console de prise de son située à côté du jeu d'orgue. Cette console, installée depuis 1973, leur permet de nombreux effets acoustiques. Sur la demande du metteur en scène pour certains effets exceptionnels, ils utilisent les 2 amplificateurs et les 20 enceintes qui sont situés dans la salle et sur le plateau.

Les sonorisateurs peuvent ainsi retransmettre le son de fosse de l'orchestre dans les coulisses, les loges, certains bureaux équipés du « retour son plateau » et surtout les studios de répétitions annexes à la scène, où certains orchestres et chœurs dits « de coulisse » sont parfois installés : le chef de la musique de scène, le chef de chant ou le chef des chœurs, qui suivent le chef d'orchestre par retour vidéo et entendent le retour son, peuvent ainsi diriger l'exécutant dont ils ont la responsabilité.

Les sonorisateurs sont également chargés de l'enregistrement des bandes magnétiques nécessaires aux tournées ou à certaines répétitions du Ballet ; de la sonorisation de diverses manifestations se déroulant dans les parties publiques (conférences de presse, cocktails...).

Les *accessoiristes* réalisent pour chaque production tout ce qui ne relève pas du service de la décoration, c'est-à-dire le petit mobilier, les fleurs artificielles, les instruments de musique, les accessoires de jeu (parchemin, montres, bourses, etc.).

Les effets de feu (bougies, flammes), strictement réglementés par la Sécurité civile et nécessitant une autorisation préalable, sont de leur responsabilité ainsi que

les fumigènes. Les accessoiristes entretiennent également l'armurerie constituée par les dagues, épées, armures, etc., nécessaires à certaines productions.

Ces personnels disposent d'un atelier équipé pour leur permettre de travailler divers matériaux (fer, cuir, polystyrène, bois...).

3. **Les personnels administratifs.** — L'ensemble de ces personnels, qui représente une centaine de personnes, semble être éloigné du plateau et donc moins concerné par ce qui s'y déroule. Pourtant, sans eux, le rideau ne se lèverait pas.

Le directeur général, outre la direction technique et celle des achats, a la responsabilité des deux pôles administratifs : le personnel et le financier.

La direction du personnel et des affaires sociales a la charge de la gestion du personnel de l'établissement, à l'exception des artistes engagés au cachet. Elle suit les dossiers des personnels permanents ou occasionnels et assure leur mise à jour régulière.

Le directeur du personnel a de plus la responsabilité de veiller à ce que les dotations budgétaires imputées à chaque service en début d'exercice ne soient pas dépassées tant en matière d'heures supplémentaires que d'effectifs. Il veille à la bonne application et au respect de la convention collective, texte interne régissant le travail quotidien de l'ensemble des personnels.

Une connaissance approfondie du Code du travail est nécessaire à ce poste, c'est donc en général un fonctionnaire du ministère du Travail qui y est nommé.

Le directeur du personnel a sous son autorité le service médical ainsi que l'assistante sociale avec lesquels il traite les nombreux problèmes sociaux qui ne manquent pas de se poser. Il est également membre du conseil d'administration de la Caisse de retraite de l'Opéra.

La direction administrative et financière a la charge de veiller sur la fixation et la consommation des enveloppes budgétaires de l'établissement. En fin d'exercice, vers le mois d'octobre, le directeur établit les besoins budgétaires de chaque direction et service, en collaboration étroite avec chaque chef de service et en fonction de la programmation artistique. Ce projet de budget est soumis aux ministères de la Culture et des Finances puis au conseil d'administration. Aucune dépense n'est engagée sans que le directeur financier n'ait auparavant vérifié qu'elle est compatible avec le montant de la dotation concernée.

Il a sous sa responsabilité :

— le service du matériel qui réceptionne chaque facture, la traite et la transmet aux services comptables ;
— les services comptables, qui règlent les factures, les cachets, enregistrent toutes les recettes de l'établissement et effectuent les virements de salaires des personnels ;
— le service informatique.

Entre la direction administrative et artistique, *la direction des achats* détermine le budget de chaque production (voir au chap. IV) à partir des maquettes de décors, costumes et accessoires soumises par les décorateurs et des demandes des metteurs en scène, éclairagistes, etc. Elle procède aux choix de matériaux, aux appels d'offres, et au suivi au jour le jour du budget C/D/A (costumes, décors et accessoires) de chaque production.

Le décret du 11 mai 1939 (art. 12) a mis à la disposition de l'Opéra, un *agent comptable*, issu du ministère des Finances. Il est chargé d'assurer la régularité de toute ressource de l'Opéra. Il en est responsable devant le ministère des Finances et de la Cour des

comptes. Le service de la caisse et de la comptabilité spectacle est donc sous son autorité.

Il convient de rappeler que les effectifs de personnels mentionnés ci-dessus concernent l'organisation du travail en vigueur au Palais Garnier jusqu'à la fin de la saison 1988-1989, dernière saison de pleine cohabitation de l'art lyrique et du ballet dans ce théâtre. La spécialisation ultérieure du Palais Garnier dans l'art chorégraphique a eu pour conséquence une réduction très sensible des personnels techniques de scène permanents et une mise en commun des personnels artistiques et administratifs avec l'Opéra Bastille. Tant que durera la période de rodage des deux théâtres dans leur nouvelle vocation, leurs plans de charges évolueront et leurs effectifs permanents définitifs ne seront pas fixés, non plus que l'organisation du travail négociée dans le cadre d'une nouvelle convention collective.

II. — La vie syndicale et sociale

L'image extérieure des personnels de l'Opéra de Paris et des organisations syndicales qui les représentent est souvent médiocre. Cette mauvaise réputation doit beaucoup aux nombreux conflits qui ont depuis toujours émaillé la vie sociale de l'établissement. Elle est en partie justifié par le caractère longtemps corporatif des syndicats et des actions menées. Elle méconnaît toutefois une indispensable fonction assurée par les représentants des salariés, celle de fixer des frontières aux débordements liés à la création artistique. Enfin, cette mauvaise réputation ignore une évolution très sensible survenue dans les années quatre-vingt, notamment à l'occasion de la renégociation des conventions collectives.

1. **L'évolution des forces syndicales.** — Les personnels de l'Opéra de Paris sont historiquement affiliés à

des syndicats par métier. Et ils n'hésitent pas à changer de centrale s'ils ont le sentiment que celle-ci s'écarte d'une action corporatiste. Par exemple, les machinistes étant majoritairement affiliés à la CGT, les électriciens — qui s'estiment mieux qualifiés et se trouvent en rivalité permanente avec la machinerie — étaient rattachés massivement à la CFDT (SRAC) puis ont créé en 1986 une section FEN (SNAC) au motif que... l'Opéra de Paris était jadis sous la tutelle du ministère de l'Instruction publique ! Les pompiers civils, rattachés au service intérieur, manifestent leur spécificité en adhérant majoritairement à la CFDT.

Les organisations syndicale principales de l'Opéra de Paris sont :

— pour la CGT, le SYNPTAC (personnels techniques), le SFA (chœur et ballet) et le Samup (orchestre) ;
— pour la CFDT, le SRAC (personnels techniques et administratifs), le SYDAS (chœur) ;
— pour la FEN, le SNAC (électriciens) ;
— la CGC, la CFTC et FO ne comptent que quelques individualités.

Le syndicat dominant à l'Opéra de Paris a longtemps été la CGT, notamment parmi les personnels techniques, du fait de la politique d'effectifs de l'établissement de l'époque : un personnel permanent réduit permettant d'assurer une activité moyenne, des recrutements temporaires massifs pour faire face aux périodes de surcharge était indispensable. La CGT disposant alors d'un monopole d'embauche était toute-puissante.

Le changement de politique de la direction de l'Opéra de Paris, qui a choisi dans les années quatre-vingt d'avoir un haut niveau d'effectifs permanents pour les techniciens de scène, permettant de faire face aux pics d'activité, a fait chuter le recours massif à des

surnuméraires. Le monopole d'embauche est donc tombé en désuétude et, avec lui, la toute-puissance de la CGT.

La négociation des nouvelles conventions collectives en 1983-1985 (voir ci-dessous) accélère la recomposition des forces syndicales de l'Opéra de Paris. Les liens se distendent entre la CGT confédérale et les syndicats qui lui sont affiliés à l'Opéra. Contre l'avis de la première, les seconds acceptent des aménagements aux conditions de travail prenant en compte les spécificités de l'Opéra, ce qui conduit à des conflits et à des désaveux mutuels.

Une nouvelle génération de délégués apparaît alors : des sortes de « délégués-managers » qui se désolidarisent des discours globalisant et s'écartent de l'action corporatiste pour prendre en compte les réalités d'ensemble de l'entreprise. Ce phénomène permet la signature des nouvelles conventions collectives et même, en 1988, l'acceptation d'un plan de licenciement destiné à préparer l'ouverture de l'Opéra Bastille.

La représentativité des centrales baisse notablement, au profit notamment d'un « comité des techniciens de scène », animé par des cégétistes en rupture de confédération, et qui s'éteindra doucement au début de l'exploitation de l'Opéra Bastille.

Au quotidien, la vie syndicale et notamment la gestion des conflits à l'Opéra de Paris ressemblent à celles de n'importe quelle entreprise, à deux spécificités près :

a) Les chefs de service étant généralement sortis du rang et se trouvant souvent plus proches de leurs subordonnés que de leur hiérarchie, ils n'ont que peu de poids dans la gestion des éventuels conflits, qui se résolvent généralement directement au niveau de la direction de la scène ou de la direction générale.

b) Le flou des relations entre la direction de l'établissement et ses autorités de tutelle (on y reviendra au

chap. VII) est la source des conflits qui peuvent le plus aisément déboucher sur une crise véritable, lorsque la direction générale ne peut pas prendre seule une décision et qu'elle n'obtient pas de réponse claire des ministères concernés. Dans ce cas, on se trouve souvent dans une situation ambiguë et paradoxale où les organisations syndicales cherchent par la pression à aider la direction à obtenir une décision des autorités de tutelle sur un compromis négocié avec celle-ci. Dans le même temps, la presse et le public fustigent l'irresponsabilité de ces organisations et l'inconséquence de la direction.

2. **Mythes et réalités des conventions collectives.** — Comme dans toute entreprise, l'organisation du travail à l'Opéra de Paris est régie par des conventions collectives. La singularité de l'établissement tient à l'absence de rattachement de ces textes à des accords de branche ou de secteur. En tant qu'institution largement subventionnée par l'argent public, exerçant une activité d'art lyrique, de ballet, de concerts et possédant des troupes permanentes, l'Opéra de Paris est en effet un cas unique : d'autres théâtres peuvent présenter telle ou telle de ces caractéristiques, aucun autre ne les possède toutes.

Les relations sociales au sein de l'Opéra en général et les conventions collectives en particulier sont souvent mises en avant dans les réquisitoires prononcés contre l'établissement et quelques événements retentissants ont, naguère, été largement utilisés et amplifiés et sont entrés en quelque sorte dans la « légende » du lieu. La réalité est toutefois moins négative et moins tranchée et, si des excès ont été ou sont commis, le personnel de l'Opéra d'une manière générale ne mérite pas l'indignité que l'on veut parfois lui faire porter.

Jusqu'à 1985, la situation était il est vrai assez confuse, les professions de l'Opéra étant organisées par

17 textes différents, chacun évoluant de manière relativement autonome en fonction de la conjoncture, des négociations sectorielles, des rapports de forces spécifiques à chaque corporation. Cette pléthore de textes pouvait parfois conduire à des problèmes réels de partage de tâches entre les différents métiers et à des blocages préjudiciables à une utilisation maximale de la scène du théâtre pour les répétitions et les représentations.

En 1982, les pouvoirs publics ont choisi de dénoncer ces conventions collectives et d'ouvrir des négociations avec trois buts principaux :

— un objectif social : revaloriser les conditions de travail et de rémunération des métiers les plus défavorisés ;
— un objectif opérationnel : simplifier les textes, rassembler les métiers pour mieux les articuler entre eux et ainsi optimiser le fonctionnement de l'établissement ;
— un objectif prospectif : jeter les bases d'une organisation plus propice à un opéra moderne, dans la perspective de l'ouverture de la salle de la Bastille.

Un texte a ainsi pu être signé en 1985 par la direction de l'Opéra et cinq organisations syndicales[1], qui comprend d'abord des dispositions générales applicables à tous les personnels du théâtre et régissant notamment :

— les principes de l'exercice des droits des salariés ;
— les conditions du recrutement ;

1. Fédération des travailleurs de l'information, du livre et de l'action culturelle FTLIAC-CFDT ; Fédération nationale des cadres, techniciens et interprètes du spectacle et de l'audiovisuel CFE-CGC ; Fédération nationale des syndicats du spectacle, de l'audiovisuel et de l'action culturelle CGT ; syndicat CFDT du spectacle et de l'audiovisuel de la région parisienne ; Syndicat national libre des acteurs FO.

— les modalités des retraites, congés et cessations d'activité ;
— les dispositions particulières pour les femmes, les jeunes, les travailleurs handicapés ;
— les différents lieux de travail où les personnels du TNOP peuvent être amenés à exercer leurs activités ;
— etc.

Ces dispositions générales sont suivies de quatre annexes respectivement applicables aux personnels artistiques, aux personnels administratifs, aux personnels techniques et aux personnels d'encadrement.

Les textes de 1985 tentent tout à la fois :

— d'organiser les professions de manière rationnelle et de dresser des « garde-fous » pour limiter les excès de part et d'autre ;
— de créer les conditions d'un fonctionnement optimum du théâtre, en rationalisant le planning général qui organise le processus du spectacle : conception, fabrication, répétition, représentation, manutention et stockage d'une production ;
— de normaliser le déroulement des carrières ;
— de définir un terrain d'entente sur les statuts des personnels occasionnels et surnuméraires.

A) *L'organisation des professions.* — En complément de l'unification obtenue par les dispositions générales, les quatre annexes sectorielles permettent de prendre en compte les particularités de chacune des grandes catégories de personnel pour organiser leurs carrières et leurs conditions de travail, les points les plus âprement discutés étant les horaires de travail par service et les conditions de rémunération des dépassements horaires.

a) Les personnels artistiques (orchestre, chœurs, danseurs, chefs de chant, régisseurs, professeur du bal-

let et de l'Ecole de danse...) regroupent les métiers les plus fortement marqués par des caractéristiques spécifiques qui rendent souvent difficile le travail en commun indispensable à la bonne marche de l'établissement. Ainsi, pour prendre les exemples les plus flagrants :

— les musiciens de l'orchestre déchiffrent la partition chez eux et travaillent individuellement avant de répéter en groupe, donnent souvent des cours l'après-midi, participent facilement à des formations privées et trouvent aisément des activités ponctuelles (enregistrements de disques ou émissions de télévision), ont une espérance de carrière illimitée, avec une retraite à 60 ans ;
— les choristes travaillent un peu chez eux mais surtout en groupe au théâtre, donnent peu de leçons, ont du mal à s'intégrer dans des formations privées et à mener des activités extérieures à l'Opéra, ont une carrière plus courte que les musiciens, avec une retraite à 55 ans ;
— les danseurs doivent, quel que soit leur niveau, prendre chaque jour une leçon, et s'échauffer longuement avant de travailler, répètent au théâtre exclusivement, ne donnent pas de cours et — sauf s'ils sont étoiles — ne sont pas souvent appelés à travailler à l'extérieur, ont une carrière très courte, et une retraite à 45 ans pour les hommes et 40 ans pour les femmes.

On comprend aisément qu'entre ces trois métiers, qui doivent se rassembler dans les productions théâtrales, ces spécificités engendrent des disponibilités et des aspirations très différentes. Par exemple, les musiciens préfèrent répéter le matin à 10 heures ou le soir, tandis que les choristes ont besoin de chauffer leurs

voix et que les danseurs ne peuvent pas être vraiment opérationnels avant 11 heures le matin...

La convention collective de 1985 s'attache donc à prévoir des conditions et des horaires de travail qui ménagent un maximum de possibilités de travail en commun.

b) Les personnels techniques (services généraux, services de la scène et des ateliers, sécurité) sont moins confrontés à ce type de difficultés que les personnels artistiques. Les problèmes les concernant portent essentiellement sur la mise en place de garde-fous, pour encadrer les conséquences sur leur vie professionnelle et privée des aléas d'une activité de spectacle nécessairement génératrice d'improvisation, de changements, de débordements divers, sachant que le seul moyen de lever le rideau le jour dit passe souvent par la décision de demander des heures supplémentaires ou de faire appel à des personnels surnuméraires et occasionnels.

Les rythmes de travail très fluctuants avec des alternances de temps morts et d'activité intense, les horaires nécessairement décalés par rapport aux normes ordinaires (tôt le matin et en soirée), les fluctuations indissociables d'un processus de création dont le rythme et le déroulement sont par définition difficiles à prévoir et à encadrer : tout cela donne aux personnels techniques des conditions de travail difficiles et ne peut manquer de perturber leur vie privée, notamment familiale.

La tentation est forte pour la direction du théâtre de leur demander une présence à n'importe quel moment pour répondre au mieux à l'inspiration et aux souhaits de l'artiste engagé dans une création. La convention collective protège les personnels techniques principalement de deux manières : en organisant des roulements ; en installant des limites aux débordements.

Ces limites sont essentiellement monétaires, le coût

des divers dépassements possibles étant tels que la direction du théâtre n'y recourt qu'en dernière extrémité.

c) Les personnels administratifs et les cadres, concernés par les deux dernières annexes sectorielles, vivent à l'Opéra sous un statut qui ne présente pas de particularité par rapport aux conventions collectives d'autres secteurs d'activité.

B) *L'optimisation du planning général.* — L'intérêt de la direction est de disposer de la plus grande souplesse possible à moindre coût dans l'utilisation des différents métiers, surtout lorsqu'ils sont appelés à travailler ensemble, comme par exemple les musiciens et les choristes ou les personnels artistiques et les services techniques de la scène.

Périodiquement, la direction du TNOP obtient des compromis en ce sens, en gagnant des marges de manœuvre dans l'application des règles théoriques.

La nouvelle convention collective de 1985 a poursuivi fortement dans cette voie, afin de faciliter la maîtrise du planning général. Par exemple :

— en faisant déborder les horaires de travail sur les plages horaires « interdites » pour des raisons extérieures au théâtre, comme l'après-midi pour l'orchestre (les musiciens donnent des cours au Conservatoire) ;
— en tentant d'obtenir des aménagements d'horaires visant à une meilleure qualité des prestations, comme la mise en place du dispositif « une équipe - une production », au lieu du système traditionnel de roulement horaire en équipes fixes qui peut avoir comme conséquence de faire assurer par une équipe les répétitions d'un spectacle jusqu'à la générale et la première représentation par une nouvelle brigade ;

— en limitant les effets de seuil qui peuvent avoir des répercussions budgétaires démesurées, tout dépassement horaire, fut-il de quelques minutes, entraînant le paiement d'une heure complète, éventuellement à double tarif s'il s'agit de travail de nuit et le paiement de la nuit complète (sept heures) si le service du soir se prolonge au-delà de 0 h 45 ; la convention collective de 1985 a ainsi imposé la notion de quart d'heure, ce qui limite notablement le poids financier des heures supplémentaires (sauf pour les nuits) ;
— en permettant l'exercice de l'activité professionnelle des personnels dans d'autres lieux que le Palais Garnier ou la salle Favart (tournées, salles de répétition extérieures) sans supplément de salaire ;
— en raccourcissant les délais de préavis pour les modifications d'horaires.

C) *La normalisation du déroulement des carrières.* — Texte organisant le statut des personnels et le cadre de déroulement des carrières, la convention collective prévoit deux grands types de promotions :

— l'ancienneté, corrigée éventuellement par le choix ;
— le concours pour le recrutement des personnels artistiques et leurs promotions, déterminant leur niveau de responsabilité et les passages aux différents échelons de la grille de rémunération. Pour les solistes comme pour les étoiles du ballet, qui sont dotés d'un statut de cadres, la négociation personnelle remplace ce système de grille.

Jusqu'à 1985, la grille indiciaire de l'Opéra de Paris était directement liée à celle de la Fonction publique. Depuis la déconnexion des entreprises publiques de cette grille, dans le cadre de la régulation générale de la masse salariale de la Fonction publique, la grille du TNOP a acquis une marge d'autonomie.

D) *Les personnels occasionnels et surnuméraires.* — La réouverture de la salle Favart sans création de postes dans certains métiers, ajoutée aux aléas propres à la vie d'un théâtre, ont provoqué un recours accru à des personnels occasionnels ou surnuméraires. Les premiers pour répondre aux surchauffes ponctuelles et temporaires ; les seconds pour pallier une déficience structurelle d'effectifs.

Les organisations syndicales contestent la situation faite aux surnuméraires, qui sont placés dans un statut inférieur à celui des personnels titulaires tout en accomplissant un travail identique. Elles revendiquent donc régulièrement l'égalité avec les effectifs permanents pour le niveau des salaires et le déroulement des carrières.

Un débat très vif oppose traditionnellement sur ce point le TNOP à ses autorités de tutelle : l'Opéra demande la titularisation des surnuméraires permanents, les pouvoirs publics contestent la permanence de l'emploi et résistent par doctrine à l'augmentation des effectifs d'agents publics qui pèsent indéfiniment sur le budget de la Nation.

Cette discussion rejoint le débat plus général du cahier des charges et de l'absence de définition sérieuse des moyens permanents réels dont dispose et doit disposer l'Opéra de Paris[1].

Historiquement, deux conceptions se sont toujours opposées quant au calibrage des effectifs de l'établissement :

La première estime que l'Opéra doit posséder des effectifs permanents suffisants pour répondre aux périodes de pointe. La direction peut ainsi faire l'économie de négociations sur les charges supplémentaires engendrées par les périodes d'activité intense comme

1. Voir le chap. VII.

les alternances lourdes. C'est le système adopté pour les services techniques de la scène, le choral et le ballet.

La seconde conception fixe les effectifs permanents à un niveau permettant de répondre à une activité moyenne, le recours à des occasionnels (fidélisés afin d'obtenir un bon niveau de prestations) survenant en fonction du volume des productions et du plan de charge du théâtre. C'est le choix qui a été opéré pour les services de l'habillement et de la couture, pour les ateliers de construction de décors et, dans une moindre mesure, pour l'orchestre dont la formation peut connaître des fluctuations selon la partition.

La solution la plus confortable pour tout le monde est bien sûr la première, mais elle est très coûteuse. On est donc conduit souvent à retenir la seconde, moins chère mais aussi plus dangereuse à la fois par l'incertitude qu'elle fait peser sur la qualité des prestations fournies (donc du spectacle) et par l'obligation dans laquelle elle met régulièrement la direction du théâtre d'ouvrir des négociations et donc de se placer à la merci de pressions.

Les textes des conventions collectives décrites ci-dessus ont été dénoncés en 1991. Ils étaient restés en vigueur malgré leur inadaptation à la salle de l'Opéra Bastille, et des avenants de circonstance avaient permis le fonctionnement des théâtres au prix de sacrifices budgétaires dont le coût n'est pas public. Les nouveaux textes proposés en 1991 par la direction de l'Opéra de Paris tendent bien entendu à faire progresser la souplesse dans l'utilisation des personnels artistiques et techniques : horaires variables avec flexibilité appréciée annuellement, repos et vacances non fixes, équipes affectées « à la production », etc.

3. **La vie clandestine.** — Dans son célèbre roman *Le fantôme de l'Opéra*, Gaston Leroux décrit un univers fas-

cinant et mystérieux et cette œuvre a largement contribué à la fondation du « mythe » de l'Opéra Garnier. Ainsi, le fameux « lac » sur lequel est censé reposer le bâtiment, présenté selon d'autres versions comme une rivière souterraine, la Grange-Batelière. Le Palais Garnier repose en effet sur une poche d'eau, mais il ne s'agit ni d'un « lac » ni d'un cours d'eau : simplement d'une cuve, conçue par Charles Garnier à la fois pour maîtriser les infiltrations considérables à cet endroit de Paris et pour équilibrer l'assise de l'ensemble du bâtiment. Elle est utilisée aujourd'hui comme réserve en cas d'incendie.

Mais, comme parfois, la réalité dépasse ou rejoint le romanesque. Le Palais Garnier recèle en effet des lieux étranges et une vie « clandestine » qui pourraient aujourd'hui encore inspirer les émules de Gaston Leroux.

Parmi les « curiosités » du bâtiment, on peut signaler :

— Son gigantisme. Le Palais Garnier possède 70 000 m^2 de planchers, mesure 172 m de longueur, 101 de largeur et 81 de hauteur ; il compte, selon le recensement effectué par Charles Nuitter en 1875, 6 319 marches, 1 494 échelons, 2 531 portes, 7 593 clés.

— Un élevage de poissons. L'un des bassins annexes de la cuve est utilisé par un pompier de l'établissement pour un petit élevage de barbeaux.

— Une ruche. Un accessoiriste a installé un élevage d'abeilles sur le toit, le miel étant vendu par la cafétéria du comité d'entreprise.

— Un passage secret. Inconnu même de beaucoup de ceux qui travaillent à l'Opéra, un boyau relie directement le sous-sol au quatrième étage, en traversant le mur de façade du grand foyer.

— Un local « interdit ». Dans les caves, derrière une porte marquée « Don de M. Alfred Clark, 28 juin 1907, Gramophone », sont stockés une cinquantaine d'enregistrements des plus grandes voix du début du siècle, avec les appareils de lecture adaptés.

En principe, cette porte ne doit pas être ouverte avant 2007, un siècle après la date du don, mais l'administrateur général Jean-Louis Martinoty (1986-1989) a pris la responsabilité de faire ouvrir ce local pour réaliser un inventaire de son contenu.

— Un stand de tir baptisé « Grange-Batelière », installé officiellement par le comité d'entreprise pour orienter les loisirs du personnel vers des activités sportives. Dans le même esprit, de nombreuses tables de ping-pong et une cafétéria gérée par ce comité ont été mises en place pour combattre l'activité des « bars clandestins » des différents services, trop propices au développement de l'alcoolisme durant les pauses.

Concernant les singularités de la vie quotidienne de l'établissement, on notera :

— Un langage. Héritage des marins qui, du temps de Louis XIV, fournissaient le personnel technique des théâtres, les machinistes ont un langage traditionnel qu'ils préservent jalousement et dont le meilleur exemple est le rite qui interdit de prononcer sur le plateau les mots « corde » ou « ficelle », remplacés ici par « fil », « filin », « guinde » ou « câble ». Ou bien encore, « appuyer » signifie faire monter un décor ; « charger » le descendre ; « descendre » c'est venir vers le public ; « monter » c'est aller vers le fond du plateau ; « caramel » signifie un clou de tapissier ; etc. L'histoire du palais a aussi créé tout un vocabulaire pour nommer les lieux : le monte-charge qui conduit les décors au plateau s'appelle le « monte-crottin », en souvenir de l'époque ou les chevaux montaient avec leur charge ; « l'escalier de l'éléphant » qui relie directement la scène à la cour de l'administration tiendrait son nom d'un pachyderme qui l'aurait emprunté pour une représentation de *Aïda* ; le « patinage », sous la verrière du grand escalier, est le souvenir des glissades des élèves de danse, etc.

— Des visiteurs indésirables. Jusqu'à une époque

très récente, l'accès au Palais Garnier ne faisait l'objet que d'un filtrage très souple. Il ne se passait quasiment pas de représentation sans que le directeur de la scène soit obligé d'évacuer du plateau des « visiteurs » qui venaient assister au spectacle depuis les coulisses. Fréquents aussi, les cas de curieux qui se font enfermer dans le bâtiment pour la nuit et que les pompiers découvrent lors de leurs deux rondes nocturnes. Le toit de l'édifice est à cet égard un lieu particulièrement attrayant.

— Une délinquance. Des vols innombrables sont signalés dans l'établissement, notamment du matériel audiovisuel, mais aussi des outils, de costumes, d'accessoires ou d'instruments de musique. Le bureau de la caisse a également été victime d'un hold-up en plein jour. Il est même arrivé que soient dérobés des pianos par des voleurs se faisant passer pour des déménageurs.

— Une « vie de famille ». Les rythmes de travail très singuliers de l'Opéra de Paris engendrent une transformation du Palais Garnier en « lieu de vie ». Ainsi, la plupart des services possèdent leur cuisine, aménagée dans des locaux divers.

Chapitre IV

LES PROCESSUS DE PROGRAMMATION ET DE PRODUCTION DU SPECTACLE

I. — La programmation artistique d'une saison

1. **Réunir les artistes disponibles.** — Les premières difficultés à surmonter pour le responsable de la programmation artistique de l'Opéra de Paris sont d'ordre matériel. Comme pour tous les autres théâtres de ce niveau, il est impératif de réunir sur une saison (octobre à juin ou juillet) le plus grand nombre possible de célébrités du chant, de la direction d'orchestre, de la mise en scène, de la décoration. Or, le nombre de ces artistes étant faible (quelques dizaines au maximum) et la demande forte, le marché est caractérisé par la rareté. Les conséquences de cette situation sont de trois ordres :

— une grande indisponibilité des artistes à brève échéance ; une saison lyrique bien préparée fait appel à des intervenants réservés deux ans à l'avance ;
— le niveau des cachets et honoraires, négociés par les agents artistiques, ont tendance à augmenter d'une manière générale, notamment du fait des négociations pour raccourcir les délais de réservation (en

faisant bien souvent modifier ou rompre des engagements préalables sous des prétextes plus ou moins valables) ;

— les directeurs de théâtre sont contraints, bon gré mal gré, de faire appel à des équipes encore peu connues ou moins prestigieuses pour constituer tout ou partie de leur programme lyrique : il s'agit là de risques artistiques que ces directeurs ne manquent généralement pas de mettre en avant à juste titre, mais qui comportent également une part de pari économique sur le remplissage de la salle, donc sur les recettes et l'équilibre général du budget de l'établissement.

Pour chaque production lyrique, l'administrateur général de l'Opéra de Paris doit ainsi tout d'abord s'efforcer d'harmoniser les emplois du temps et les niveaux de rémunération des principaux intervenants extérieurs, c'est-à-dire : le chef d'orchestre, le metteur en scène, le décorateur (s'il est différent du metteur en scène, ce qui est très fréquent), le costumier (s'il est différent du décorateur), les principaux solistes (les seconds rôles étant généralement distribués aux membres de la troupe de chant).

Pour les spectacles chorégraphiques, ce rôle revient au directeur de la danse, en accord avec l'administrateur de la danse et sous la responsabilité de l'administrateur général.

Le pivot de toute nouvelle production lyrique est constitué par le metteur en scène et le chef d'orchestre. Pendant toute la phase de préparation, ceux-ci se concertent pour définir une conception commune de la tonalité du projet, décider d'éventuelles coupures dans l'œuvre, choisir telle ou telle version, préparer les orientations à donner au jeu des solistes, etc. Il est par conséquent vital, pour la réussite de la production,

qu'il y ait non seulement compatibilité d'humeur mais également unité de vues entre le metteur en scène et le chef d'orchestre sur certains éléments essentiels de l'œuvre représentée.

C'est sans doute l'aspect le plus délicat du choix que doit opérer l'administrateur général dans le cadre de ses fonctions : la bonne fin du projet, tant du point de vue artistique que technique et économique, dépend de la justesse de la formule retenue comme « socle artistique ». Outre la sensibilité artistique, une très bonne connaissance du milieu lyrique est à cet égard indispensable pour éviter, autant que faire se peut, les difficultés de compréhension mutuelle qui peuvent provoquer de nombreuses difficultés lors des répétitions voire l'échec des représentations.

Concrètement et schématiquement, les préalables à la mise en place d'une nouvelle production lyrique sont :

— La compatibilité des emplois du temps d'un metteur en scène, d'un décorateur, d'un chef d'orchestre, et d'une petite dizaine de solistes, pour assurer la préparation et surveiller la réalisation du projet scénographique, répéter et donner les spectacles.

Ces intervenants peuvent avoir des engagements concurrents qui les obligent à des acrobaties (voyages d'une ville, voire d'un pays à l'autre au milieu des répétitions ou des représentations d'une production, par exemple). De plus, les exigences de répétitions de chaque partie sont souvent assez éloignées (les metteurs en scène veulent répéter longuement et les solistes très peu), et les solistes de premier plan ne chantent pas, en principe, deux soirs de suite.

— La cohérence de conception artistique entre le chef d'orchestre et le metteur en scène.

Ces éléments doivent être réunis pour chaque production dans la saison, soit une quinzaine de fois, avec toutefois un allégement des contraintes lorsqu'il s'agit

de reprises ou de coproductions déjà rodées dans un autre théâtre. Dans ce dernier cas, la phase de préparation scénographique est presque totalement supprimée (sauf nécessités fortes d'adaptation à la scène de Paris) et celle des répétitions très raccourcie, pour autant que la distribution soit sensiblement la même que celle du théâtre précédent. La « remise en place » de chœurs, de la figuration et des solistes est alors généralement assurée par les assistants du metteur en scène.

S'agissant des œuvres chorégraphiques, ces difficultés sont considérablement réduites en raison de la présence, à demeure, d'une compagnie de ballet dont l'emploi du temps est déterminé par le théâtre lui-même. Les interventions extérieures sont donc limitées aux chorégraphes, aux chefs d'orchestre et aux décorateurs costumiers et éclairagistes. La gestion du planning de préparation de ces spectacles en est donc très simplifiée, ce qui peut créer la tentation de traiter le ballet en « bouche-trou » tant les problèmes liés aux productions lyriques sont complexes et difficiles à surmonter.

2. **L'ensemble de ces productions lyriques et chorégraphiques constitue une saison de l'Opéra de Paris.** — La plupart des directeurs artistiques de l'Opéra de Paris tentent de trouver un ou des fils directeurs à leurs saisons. Cette orientation peut revêtir des formes diverses. Ainsi, pour prendre des exemples récents, Massimo Bogianckino (1983-1986) s'attachait à faire redécouvrir au public français des œuvres du répertoire italien réécrites pour Paris en français. Dans un autre registre, Jean-Louis Martinoty (1986-1989) a promu le concept de « bloc dramaturgique » consistant à présenter plusieurs œuvres rattachées à un même thème, aux mêmes événements ou à un même compositeur : œuvres rattachées à *Don Carlos* de Verdi en 1986-1987 ; cycle Janacek en 1987-1988 ; œuvres rattachées

au mythe faustien en 1988-1989 (*Faust* de Gounod, *Mefistofele* de Boito, *Docteur Faust* de Busoni, *Le Maître et Marguerite* de Holler, *La Damnation de Faust* de Berlioz).

Tout en présentant le répertoire, ces approches permettent de renouveler la présentation des œuvres lyriques, de rechercher des partitions peu souvent jouées, de créer des œuvres nouvelles et de promouvoir une « étiquette artistique » personnelle, en espérant que cela aidera la vente de places. Mais, plus que toute autre recette, c'est sans doute un équilibre entre les différents styles des ouvrages figurant dans le programme de la saison qui contribue à son succès culturel et commercial.

Aussi, pour assurer un minimum de recettes de spectacles et d'adhésion de spectateurs, les administrateurs généraux sont contraints de mélanger le plus habilement possible leurs propres inclinations artistiques et celles du public dans un dosage harmonieux des différents genres d'opéra (baroque, bel canto, vériste, grand opéra, contemporain...), compositeurs et types de ballet (grands ballets, russes, français, contemporains...).

De même, il convient de ménager une part suffisante aux nouvelles productions ou coproductions par rapport aux reprises, afin de fidéliser le public d'abonnés et de spectateurs réguliers, de rechercher une nouvelle clientèle et de mobiliser le personnel du théâtre. Ainsi, pour les cinq dernières années comportant une programmation complète pour les deux salles de l'Opéra de Paris, la répartition des productions lyriques et chorégraphiques par grandes catégories est la suivante[1] (voir tableaux p. 51).

1. Création : œuvre nouvelle quant à sa partition musicale (lyrique) ou sa chorégraphie (ballet) ; nouvelle production : nouveau programme

Productions lyriques

	1983/ 1984	*1984/ 1985*	*1985/ 1986*	*1986/ 1987*	*1987/ 1988*
Créations	2	2	1	0	1
Nouvelles productions	7	3	4	4	3
Coproductions	1	4	4	2	4
Locations	3	6	3	6	2
Reprises	1	3	4	4	4
Total	14	18	16	16	14

Productions chorégraphiques

	1983/ 1984	*1984/ 1985*	*1985/ 1986*	*1986/ 1987*	*1987/ 1988*
Créations	2	3	3	4	3
Nouvelles productions	1	2	1	2	1
Coproductions	0	0	0	1	1
Locations	2	1	1	1	0
Reprises	3	4	6	3	7
Total	8	10	11	11	12

3. **S'assurer de la compatibilité de ces projets avec les moyens techniques, humains et financiers.** — Il ne suffit pas qu'une saison soit compatible avec les possibilités des artistes et plaise au public. Il faut encore qu'elle soit cohérente avec les moyens techniques, humains et budgétaires dont dispose l'Opéra de Paris.

entièrement financé par le TNOP ; coproduction : nouveau programme cofinancé avec d'autres théâtres ; location : nouveau programme au TNOP loué à d'autres théâtres ; reprise : reprise d'une production du TNOP déjà présentée dans le passé.

A cet égard, trois vérifications primordiales doivent être opérées :

a) L'adaptation des projets scénographiques avec les plans de charge et les équipements techniques des ateliers et de la scène de l'Opéra. Par exemple il est préférable :

— de confier aux ateliers de costumes et de décors la fabrication du maximum de productions entières (et de diminuer ainsi le recours à la sous-traitance) et d'éviter pour ce faire de programmer deux nouvelles productions consécutivement, provoquant ainsi un engorgement du plan de charge ;
— de ne pas laisser un décorateur et un metteur en scène imaginer trop longtemps des dispositifs scéniques incompatibles avec les contraintes de la cage de scène du Palais Garnier ou de la salle Favart (poids maximum autorisé par les équipements et les règles de sécurité, types de mouvement de décors tenant compte des dégagements disponibles, cohabitation entre les différentes productions présentées en alternance ou en cours de répétitions...) ;
— de s'assurer que les décors et les accessoires pourront être fabriqués et manœuvrés par les effectifs techniques disponibles.

Pour faire face aux éventuelles inadaptations, trois solutions seulement sont envisageables : le renoncement à certains dispositifs en cas d'incompatibilité technique absolue ou de coût financier insupportable ; l'aménagement des projets ; les palliatifs coûteux (sous-traitance, heures supplémentaires, embauche de personnel complémentaire occasionnel), qui sont pris en charge, d'une manière ou d'une autre par accroissement de la subvention ou par diminution des dépenses d'autres productions.

b) La compatibilité des spectacles envisagés avec les

ressources humaines du théâtre. S'agissant de l'aspect technique, on a intérêt à utiliser les équipes attachées à la scène ou aux ateliers de la manière la plus efficace et harmonieuse possible en évitant les heures supplémentaires et les embauches de personnel à la tâche. Ces principes ne peuvent pas toujours être respectés soit parce que la disponibilité des artistes a contraint à mettre en place une alternance lourde de productions qui conduit à des nuits de montage-démontage des dispositifs scéniques, soit parce que le plan de charge des ateliers de fabrication de décors est trop tendu, soit parce que la scénographie souhaitée pour une production ne peut pas être techniquement prise en charge par les ateliers de l'Opéra (abondances de toiles peintes ou grandes sculptures, par exemple).

Les ressources humaines artistiques doivent également être employées au mieux. De ce point de vue, les problèmes d'ajustement sont peu fréquents pour le corps de ballet (rarement employé en alternance de deux spectacles chorégraphiques) ou les artistes des chœurs (si ce n'est que la réouverture de la salle Favart en 1982 a nécessité une adaptation des effectifs et contraint à fidéliser un groupe de choristes supplémentaires pour faire face à une programmation lyrique dans les deux salles de l'Opéra).

En revanche, l'adéquation de la programmation aux possibilités de jeu des musiciens de l'orchestre est une source de difficultés quasi permanente. L'idéal serait bien évidemment que des œuvres « lourdes » (nombreux musiciens) alternent toujours avec des œuvres « légères » (effectif d'orchestre réduit), et que la présentation de partitions exigeant des instruments spéciaux ne figurant pas dans l'orchestre permanent soit limitée. On imagine aisément qu'avec la meilleure volonté du monde, l'administrateur général de l'Opéra de Paris ne peut réussir à tout coup la prouesse de faire alterner

Wagner ou Verdi avec Mozart ou Donizetti. Pour deux raisons au moins, il lui incombe néanmoins de restreindre les cas où l'embauche de musiciens ou le recours à des services supplémentaires sont nécessaires : la cohérence et la qualité artistique d'un orchestre sont d'autant meilleures que ses musiciens sont habitués à jouer ensemble ; le coût du recrutement ou des services supplémentaires est élevé.

c) La disponibilité de crédits budgétaires couvrant les coûts prévisibles des projets de production. A cet égard, si le processus d'examen est relativement simple et classique, les méthodes d'évaluation et leur fiabilité sont plus incertaines. Le budget des productions artistiques est établi environ un an avant l'année civile qui les concerne. Par exemple, on évalue en janvier 1987 le coût des productions qui seront présentées en 1988. Mais celles du premier semestre 1988 sont intégrées dans une saison théâtrale qui s'étend d'octobre 1987 à juin 1988, saison dont la programmation a été annoncée et vendue au public en mai 1987. En revanche, celles du second semestre 1988 font partie d'une saison qui sera commercialisée en mai 1988. On mesure par là les difficultés de gestion liées au décalage entre l'année budgétaire (qui coïncide avec l'année civile en raison des procédures de vote du Parlement) et la saison théâtrale.

Dans la pratique, la direction de l'Opéra présente au conseil d'administration qui précède l'annonce de chaque saison (en mai) une esquisse budgétaire très grossière (comportant des coûts standard) concernant les dépenses de production de cette saison. Le conseil se prononce sur ces projets, mais ne peut à ce moment garantir que les crédits correspondants seront votés par le Parlement puisque la loi de finances n'est définitivement votée qu'en décembre. L'administration de l'Opéra est donc contrainte de faire une impasse, pendant près de six mois, sur l'existence finale des crédits

destinés aux productions. Et, si les arbitrages budgétaires de l'Etat apportent des crédits insuffisants, elle doit ajuster les projets envisagés pour la saison suivante (qui commence en septembre) afin d'assurer le financement de celle qui est déjà entamée au moment où ces arbitrages sont connus.

La solution aux incertitudes résultant de ces décalages de calendrier serait aisément trouvée si un cahier des charges permettait de garantir de manière pluriannuelle un niveau de crédits déterminé[1].

Les estimations budgétaires portent sur les postes suivants :

— honoraires et salaires des chefs d'orchestre, metteurs en scène, décorateurs, costumiers, chorégraphes ;
— cachets des solistes ;
— coût des matières premières ou de la sous-traitance pour la fabrication des costumes, décors et accessoires ;
— personnels techniques et artistiques (musiciens, choristes, figurants, comédiens) supplémentaires ;
— heures supplémentaires ;
— droits d'auteurs.

On s'efforce aussi d'apprécier les coûts variables liés aux productions (par opposition aux coûts fixes du personnel permanent, des charges de fonctionnement, etc.). Mais cette approche est sujette à bien des aléas. Certes, compte tenu des longs délais de réservation et de l'importance des metteurs en scène, décorateurs et solistes dans le processus de production, les honoraires et les cachets sont des éléments de coût assez bien établis un an avant le début d'une saison. A

1. Voir, sur les problèmes de définition du cahier des charges, le chapitre VII.

condition toutefois que les négociations contractuelles soient achevées à cette date, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas, et que l'ensemble de la distribution ait pu être trouvée.

En revanche, l'estimation du coût des décors et costumes relève plutôt du volontarisme que de l'appréciation réelle d'un projet. En effet, il est rare que les décorateurs et costumiers remettent suffisamment en avance des maquettes assez précises pour permettre d'évaluer les coûts en matières premières, en main-d'œuvre extérieure éventuelle, etc. L'administration de l'Opéra se contente donc à ce stade de se fixer une limite maximum par production dans le cadre des arbitrages qu'elle opère entre les différents spectacles et informe les décorateurs, costumiers et metteurs en scène concernés de l'enveloppe financière dont ils peuvent disposer.

Ce n'est qu'à la remise des maquettes (qui intervient malheureusement rarement plus de six mois avant la première), et au cours des discussions qui la suivent, qu'une appréciation plus fiable peut être réalisée en considération des matériaux finalement retenus, des mécanismes utilisés, des heures de main-d'œuvre nécessaires.

Bien plus aléatoire encore est l'estimation longtemps à l'avance du coût des personnels supplémentaires nécessaires et du nombre d'heures supplémentaires des personnels permanents. Les désajustements liés aux insuffisances éventuelles des masses artistiques permanentes (musiciens, choristes) sont chiffrables sans difficulté dès lors que les œuvres sont connues (répertoire). Mais il est beaucoup plus difficile d'apprécier un an avant le spectacle les dépenses liées à la figuration pour une nouvelle mise en scène (les effectifs et les interventions demandées évoluent pendant le processus même de création, au cours des répétitions). Ces difficultés sont accrues lorsqu'il s'agit de provisionner le risque

budgétaire lié à des imprévus techniques (alternance plus lourde que prévu, incidents de montage des décors, retard dans les livraisons, etc.) ou artistiques (répétitions supplémentaires demandées par le chef d'orchestre ou le metteur en scène).

Là encore l'administration de l'Opéra doit prendre la précaution de conserver des marges de manœuvre calculées en fonction de l'expérience, de la nature de la production, de la personnalité des metteurs en scène, décorateurs et chefs d'orchestre et doit procéder aux ajustements, renoncements ou compromis pendant le processus de création, en s'efforçant d'anticiper les problèmes prévisibles.

En définitive, la volonté de prévoir et de gérer l'élaboration de la programmation artistique d'une saison trouve certaines limites qui tiennent au fait que la conception et la mise en œuvre d'une production lyrique ou chorégraphique ne relèvent aucunement d'une logique industrielle mais sont intégrées dans une démarche empirique de création artistique, par définition difficile à prévoir précisément et que l'on ne peut qu'encadrer en essayant de ne pas nuire à l'inspiration et à l'élan du créateur.

II. — La fabrication des costumes, décors et accessoires

1. **Définition du projet scénographique.** — A la date fixée par leur contrat et après avoir travaillé en amont avec le metteur en scène, les décorateurs et costumiers doivent présenter des prémaquettes des éléments scénographiques qui les concernent. A ce stade, une discussion s'engage sur les sujets suivants :

— La conception esthétique des décors, costumes et accessoires : l'administrateur général fait valoir son point de vue sur la conception de l'œuvre en acceptant

les prémaquettes, en demandant éventuellement des ajustements, ou, très rarement, en refusant les projets des artistes.

— Le déroulement du spectacle et les dispositifs techniques envisagés : utilisation de la cage de scène (éclairages, décors en volume, sculptures, mécanismes spéciaux comme les « tournettes », effets techniques informatisés, horlogerie par exemple, décors fixes, apparitions venant des dessous de scène ou des cintres) ; changements précipités, à vue, au noir... artifices spéciaux (feux, fumée...) ; accessoires ; effets sonores ; utilisation de films. Les chefs de services techniques interviennent alors pour indiquer ce qui est possible compte tenu des équipements, des compétences et de l'alternance prévue à l'époque des répétitions et des spectacles. Ils font valoir en particulier les contraintes du plan de charges prévisible pour permettre une appréciation des délais de fabrication, des coûts probables et des recours éventuels à la sous-traitance.

— Le coût des principaux éléments souhaités : les chefs de services techniques et la direction des achats informent les différentes parties des conséquences budgétaires des choix de tel ou tel matériau (peintures, traitements spéciaux des surfaces, latex, fibre de verre, broderies, soieries, plumes, métaux, animaux vivants ou factices, etc.)

Ces discussions doivent permettre de fixer les lignes principales d'un projet acceptable tant du point de vue artistique que de celui de l'organisation du travail et des disponibilités budgétaires du théâtre. Lorsqu'un accord est intervenu, les concepteurs du projet peuvent mettre au point des maquettes qui seront ensuite traitées par le bureau d'étude des ateliers de construction de décors, par le service des accessoires et par celui de la couture.

2. **Les ateliers.** — Dans toutes les phases de la fabrication, les décorateurs, les costumiers et parfois les metteurs en scène sont en dialogue permanent avec les ateliers concernés afin de faire face à toutes les demandes d'ajustements éventuels du projet et d'en vérifier la conformité artistique avec l'intention initiale.

A) *Les ateliers de fabrication de décors.* — Le bureau d'études et de dessin des ateliers est le premier service à prendre en charge le processus de fabrication des décors à partir des maquettes, qui ne sont pas toujours en volume et se résument quelquefois à un cartonnage voire à de simples dessins. Ce service établit des plans techniques permettant aux constructeurs d'opérer. Ces documents prennent en compte non seulement les caractéristiques des équipements de scènes de l'Opéra de Paris (pentes, espacements, points d'attache, poids, maniabilité...) mais également les techniques et capacités de fabrication des ateliers pour les différents éléments (menuiserie, serrurerie, décoration, sculpture). Les travaux sont effectués en liaison avec les chefs de services techniques de scène, de façon à ce que les dispositifs mis au point s'adaptent dès le premier montage aux contraintes du plateau.

Les plans ainsi élaborés sont confiés aux différents services concernés des ateliers. Généralement, le processus de construction est le suivant :

— La serrurerie confectionne les armatures en métal des décors (structures de base des roulants, « tours diverses », etc.).

— La menuiserie prend en charge les structures en bois (châssis), les constructions en volume (colonnes, plafonds, parois, navires, « boîtes », escaliers, praticables...) ; une équipe d'ébénistes assure également la fabrication des divers meubles utilisés dans les productions.

— Les décorateurs interviennent principalement de

deux façons : ils habillent les structures et volumes construits par les deux ateliers précédents (pose de latex par exemple) et peignent ce qu'il est convenu d'appeler des « toiles peintes » ou des « rideaux ». Ces derniers éléments (trompe-l'œil, paysages...) sont exécutés en déposant la toile sur le plancher de l'atelier. Cette technique s'oppose à celle de la peinture sur toile accrochée verticalement utilisée principalement en Grande-Bretagne. Etant donné la dimension des toiles exigée par le cadre de scène, il n'est possible de peindre dans l'atelier de décoration qu'un seul rideau à la fois pour le Palais Garnier, et deux pour l'Opéra-Comique. Les plans de charge doivent impérativement tenir compte de cette contrainte, d'autant plus que l'intervention des décorateurs se situe fréquemment en fin du processus de fabrication, après que les volumes et les structures ont été construits, c'est-à-dire au moment où les marges de manœuvre pour aléas sont réduites ou consommées.

— Les sculpteurs utilisent diverses techniques pour apporter les éléments de compléments (latex moulé, polystyrène taillé et peint, plâtres, résine, etc.). Mais leur faible effectif et le manque de locaux contraint fréquemment à recourir à la sous-traitance ou à accueillir des équipes supplémentaires extérieurès dans des ateliers loués à cet effet.

On reproche parfois aux ateliers de l'Opéra de Paris de ne pouvoir assurer la fabrication de tous les décors utilisés par celui-ci. Bien entendu, l'argument polémique invoqué alors consiste à supposer une faible productivité de ces services. Il convient de ramener les choses à leur juste valeur en rappelant les faits suivants :

— l'atelier de décoration de l'Opéra-Comique a été supprimé en 1982 pour construire une salle de ré-

pétition de ballet alors même que la salle Favart était réouverte aux productions lyriques et chorégraphiques ;

— on ne saurait imputer aux ateliers la responsabilité de programmations artistiques qui ne peuvent pas toujours assurer un plan de charge harmonieux évitant le télescopage de nouvelles productions ; ni le fait que les maquettes soient remises souvent trop tard par les décorateurs ;

— certains matériaux et techniques ne sont pas utilisés par les ateliers, faute d'équipements, de locaux ou de formation ; aussi est-il nécessaire, dans ces cas, d'avoir recours à des sous-traitants spécialisés.

La volonté de donner la priorité aux ateliers sur la sous-traitance trouve donc ses limites dans les espaces et techniques existant et dans la nécessité de choisir entre la disponibilité des artistes à défaut de celle des ateliers, et celle des ateliers à défaut de celle des artistes. A condition que les conséquences budgétaires ne soient pas exorbitantes on opte généralement pour la formule qui assure la disponibilité des artistes, c'est-à-dire des bases du spectacle.

B) *L'atelier des accessoires.* — Le service des accessoires est chargé de fabriquer ces éléments de la production. Les techniques utilisées sont très variées, à l'image des accessoires eux-mêmes. L'atelier d'accessoires confectionne ainsi divers objets factices, en fonction des exigences des metteurs en scène et décorateurs ; il gère un stock d'armurerie impressionnant, fort ancien et très bien conservé ; il élabore tous les artifices utilisés dans le spectacle (feux, explosifs, trucages d'objets, etc.).

Des problèmes d'espace[1], de plan de charge et d'équipement, identiques à ceux que rencontrent les

1. L'atelier est installé petitement dans divers locaux à l'intérieur du Palais Garnier.

ateliers de décors, contraignent également à avoir parfois recours à la sous-traitance pour la fabrication d'accessoires. Cette tendance est cependant moins forte en raison de l'importance du stock et de la facilité de conservation de ces éléments du spectacle.

C) *Les ateliers de costumes.* — Installés à l'intérieur du Palais Garnier, ils comportent quatre entités principales : l'atelier de « flou » pour les costumes féminins ; l'atelier des « tailleurs » pour les costumes masculins ; « les peintres sur costumes » qui, outre les fonctions figurant dans leur appellation, assurent la fabrication des sculptures sur costumes (volumes en latex) et des bijoux ; l'atelier des modistes pour la confection des chapeaux et coiffures.

Deux autres services dotés d'une relative autonomie concourent à la préparation et à la gestion de l'apparence des artistes : les services des perruques et du maquillage. Ils disposent de peu d'effectifs et constituent un pôle permanent, gèrent des stocks importants et précieux et encadrent des équipes extérieures fréquemment sollicitées pour faire face aux contraintes des productions de plus en plus lourdes dans ce domaine.

Le service du patrimoine des costumes met en œuvre une politique de valorisation commerciale des stocks non utilisés dans les productions de la saison en cours. Il est ainsi amené à louer à des théâtres, musées ou simples particuliers, des productions entières ou des groupes de costumes parmi les 40 000 pièces que l'Opéra de Paris conserve et dont il n'a pas besoin immédiatement. L'activité de ce service est une source de recettes d'appoint très appréciable, malgré les nombreuses pertes et les dommages créés par les utilisations répétées.

Le processus de fabrication des costumes se caractérise principalement par les phases suivantes :

— échantillonnage et recherche des matériaux correspondant aux maquettes ;
— établissement des patrons par les chefs d'ateliers ;
— confection des costumes ;
— essayages pour les artistes (jusqu'à trois pour certains) ;
— présentation sur scène au cours des répétitions ;
— retouches éventuelles.

Le nombre d'heures de main-d'œuvre consacré à la confection d'un costume est évidemment fonction de la complexité de celui-ci. Les ateliers de couture de l'Opéra de Paris sont réputés pour leur haute qualification et pour la richesse de leurs créations. Aux critiques concernant leur coût élevé, il est possible de répondre d'une part que les costumes doivent être solides et résistants car ils sont portés de nombreuses fois et dans des conditions difficiles (transpiration, maquillage, etc.), particulièrement pour le ballet ; et d'autre part que leur qualité doit être en rapport avec le niveau du spectacle et le prix des places payé par le spectateur, très exigeant dans ce domaine.

III. — **La préparation du spectacle et le spectacle**

1. **Le cycle des répétitions.** — L'organisation des répétitions qui conduisent au spectacle ressemble approximativement à un fleuve en formation, alimenté tout au long de son cours par de multiples rivières et dont l'estuaire constituerait le plateau de l'Opéra de Paris. Chaque discipline intervenant dans la réalisation du spectacle commence à répéter dans son propre domaine puis, progressivement, se joint à d'autres, sur la scène du théâtre, pour finir par représenter le spectacle complet dans la phase des répétitions pré-générales et générales.

Ainsi, dans le secteur technique, les éléments de décors qui sortent des ateliers sont montés au fur et à mesure dans la cage de scène ; ils sont équipés, testés puis utilisés dans les répétitions de mise en scène. Les accessoires sont également intégrés aux services de mise en scène dès qu'ils sont livrés. Enfin les costumes, puis les perruques et les maquillages sont graduellement remis aux artistes et éventuellement retouchés pour mieux s'adapter à leurs mesures ou aux mouvements exigés par la mise en scène.

D'une manière générale, les décors, les costumes et les accessoires peuvent être adaptés en cours de cycle de répétitions soit pour rendre leur maniement technique plus commode soit pour modifier leur aspect esthétique ou leur rôle dans le spectacle en fonction des inflexions que le metteur en scène et le décorateur apportent à leurs idées initiales.

S'agissant des disciplines artistiques, on distingue :

— L'orchestre, qui procède tout d'abord à des lectures de la partition (qui peuvent elles-mêmes être réalisées par pupitres), avec le chef ou son assistant, dans des lieux extérieurs à la scène puis dans la fosse ; les solistes lyriques et les chœurs le rejoignent ensuite pour des répétitions strictement musicales dites « italiennes » ; enfin il participe aux « scènes-orchestre », qui comprennent l'ensemble des intervenants et la mise en scène ou la chorégraphie, et qui mènent aux « pré-générales » et « générales » à l'orchestre, puis aux spectacles.

— Les artistes des chœurs participent à un processus similaire : des études en studio précédant l'intervention dans des répétitions de mise en scène accompagnées seulement au piano (« scènes-piano ») puis dans les italiennes, « scènes-orchestre », générales-piano, pré-générales et générales.

— Les solistes du chant, leur rôle su, sont normalement intégrés dans le cycle de répétitions de mise en

scène dès leur début : celles-ci sont tenues dans des salles extérieures à la scène, avec piano, figurants et quelques accessoires et représentations symboliques des décors (escaliers, praticables, tables, dessins au sol). Cette phase est particulièrement importante pour l'évolution de la création du spectacle : c'est le moment où le metteur en scène peut encore tâtonner sur les détails de son projet dans la mesure où il est moins contraint par le lieu, par le temps et par le nombre d'intervenants. Il essaie diverses formules de placements, de mouvements, etc., avec simplement quelques personnes et un piano. Dès que des décors réels peuvent être utilisés et que l'alternance avec les autres spectacles le permet, ces répétitions se déroulent sur la scène du théâtre.

— Le corps de ballet et ses solistes (danseurs étoiles, premières danseuses) procèdent d'abord à des répétitions individuelles ou en groupes limités, puis ensemble, dans les nombreuses et très modernes salles installées au Palais Garnier. Cette étape permet également une grande souplesse dans l'évolution du processus de création chorégraphique, ces lieux étant exclusivement affectés au ballet et leur utilisation étant maîtrisée par l'administration de la danse. De plus, une des salles de répétition disponible est aux dimensions de la scène de théâtre et bénéficie de la même pente de 5 %. Les chorégraphes peuvent donc là aussi, de même que leurs confrères metteurs en scène lyriques au début du cycle de répétitions, mener assez librement des expériences créatives avant de fixer les options artistiques de détail qui seront retenues pour le spectacle.

— Les chefs de chant tiennent en quelque sorte le fil rouge de cet ensemble de répétitions et de spectacles. Musiciens de formation, ils préparent les rôles des membres de la troupe, suivent les séances de mise en scène dès l'origine et assurent les fonctions principales suivantes : exécuter l'œuvre au piano dans toutes les

répétitions sans orchestre, assister le chef d'orchestre pendant les répétitions, donner le « top » d'exécution aux chefs de service techniques concernés pour les effets au cours du spectacle (notés sur la partition par les assistants metteurs en scène), « souffler » aux artistes pendant les représentations. Le rôle des chefs de chant est donc tout à fait primordial dans la mesure où, à travers la partition annotée, ils détiennent la synthèse « artistico-technique » de chaque production.

Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu, tiré d'un exemple réel, d'une part du nombre de répétitions nécessaire pour mettre en œuvre un nouveau spectacle lyrique et un nouveau spectacle chorégraphique, et d'autre part de la manière dont ces divers cycles par catégorie s'articulent pour s'intégrer dans le planning général du théâtre.

Lorsque l'Opéra de Paris procède à des reprises d'œuvres, cette mécanique est considérablement abrégée : la mémoire de la production acquise par l'ensemble des artistes permanents (orchestre, chœurs, ballet), conservée par les chefs de chant et les assistants metteurs en scène, permet d'économiser une part importante des répétitions situées du début du cycle.

Tableau des répétitions

	Matin	*Après-midi*	*Soir*
18 août			
Berthier (1)	Mise en place pour répétitions...		
19 août			
Berthier	Mise en place pour répétitions...		
20 août au 4 septembre			
Berthier	Piano, solistes, figurants...		
5 septembre			
Berthier	Piano, solistes, figurants...		
Scène	Chariotage, montage des décors		

(1) Salle de répétition aménagée dans les ateliers du boulevard Berthier.

	Matin	*Après-midi*	*Soir*
6 septembre			
Berthier	Piano, solistes, figurants...		
Scène	Chariotage, montage des décors		
Studio		Piano, chœurs	
7 septembre			
Scène	Montage et manœuvre des décors...		
8 septembre			
Berthier	Piano, figurants		Piano, figurants
Scène	Montage, manœuvre des décors	Piano, solistes et chœurs	
9 septembre			
Berthier	Piano, figurants		Piano, figurants
Scène	Montage, manœuvre des décors...		
Studio		Piano, solistes et chœurs	
10 septembre			
Berthier	Lecture d'orchestre		Lecture d'orchestre
Scène	Piano, solistes, figurants...		Eclairages
11 septembre			
Berthier	Lecture d'orchestre		Lecture d'orchestre
Scène	Piano, solistes, figurants...		Eclairages
12 septembre			
Scène	Technique décors	Piano, solistes, chœurs, figuration	
Studio	Lecture d'orchestre		
13 septembre			
Scène	Technique décors	Piano, solistes, chœurs, figuration	
Studio	Lecture d'orchestre		
14 septembre			
Scène	Technique décors		
15 septembre			
Scène	Italienne	Piano, solistes, figurants	Eclairages
16 septembre			
Scène	Italienne	Piano, solistes, figurants	Eclairages
17 septembre			
Scène	Piano, solistes, chœurs, figurants...		Eclairages
18 septembre			
Scène	Piano, solistes, chœurs, figurants, costumes...		Eclairages

	Matin	*Après-midi*	*Soir*
19 septembre			
Scène	Eclairages	Piano, solistes, chœurs, figurants	Orchestre, solistes, chœurs, figurants
20 septembre			
Scène	Orchestre, solistes, chœurs, figurants	Eclairages	Orchestre, solistes, chœurs, figurants
21 septembre			
Scène	Eclairages		
22 septembre			
Scène	Orchestre, solistes, chœurs, figurants		Orchestre, solistes, chœurs, figurants
23 septembre			
Scène	Enchaînée technique	Générale, piano, costumes, maquillage, éclairages, solistes, chœurs, figurants	
24 septembre			
Scène	Corrections techniques		Pré-générale
25 septembre			
Scène	Corrections techniques		Générale
26 septembre			
Scène	Corrections techniques		
27 septembre			
Scène			Première

2. **Les représentations.** — Sur les plateaux de l'Opéra de Paris, le déroulement des répétitions et des spectacles est placé sous l'autorité du directeur de la scène. Celui-ci a tout d'abord des responsabilités dans l'élaboration du planning général d'utilisation de la scène et des lieux de répétition. Ce document, mis à jour et affiné chaque mois et chaque semaine, met en cohérence l'organisation du travail des différentes catégories de personnel technique et artistique participant au spectacle. Cette tâche nécessite l'intégration de nombreuses données résultant des conventions collectives du théâtre, des caractéristiques des œuvres données, et

contraint à des discussions, parfois vives, avec les metteurs en scène, les chefs d'orchestre, les personnels ou l'administration de l'Opéra afin de permettre la présentation du spectacle au jour dit en minimisant les insatisfactions des uns et des autres et en limitant les coûts de fonctionnement.

Les principaux sujets de débat peuvent être les suivants :

— Répétitions supplémentaires demandées par le metteur en scène, le chorégraphe ou parfois le chef d'orchestre, afin de rattraper un retard pris en amont[1] ou simplement de parfaire un projet artistique que les créateurs estiment encore insuffisamment au point. Il convient alors tout d'abord d'apprécier la nécessité réelle de prolonger la préparation du spectacle ; dans l'affirmative, la solution au problème dépend de la disponibilité de la scène (elle peut être occupée par d'autres spectacles en alternance, ou d'autres intervenants pour la même production comme les éclairagistes ou les décorateurs), de la possibilité de prendre en charge les conséquences financières (heures supplémentaires, nuits, etc.). En cas de crise aiguë, il peut arriver que la date de la première du spectacle soit repoussée, mais la direction du théâtre ne s'y résout qu'à la toute dernière extrémité.

— Prolongation d'un service de un ou plusieurs quarts d'heure, à la demande des mêmes intervenants, pour achever une phase de répétition sans l'interrompre. Sous réserve de la disponibilité de la scène, il s'agit essentiellement d'une décision artistique (intérêt de ne pas rompre un processus en cours) et financière (coûts supplémentaires) que le directeur de la scène prend en fonction des considérations du moment.

1. Livraison tardive des décors, montage plus long que prévu, mise en scène difficile à régler, etc.

— Tout incident survenant dans la phase finale des répétitions (défaut technique ou bris d'un décor, accident ou maladie d'un artiste, départ d'un chef d'orchestre, etc.).

Là encore les solutions possibles pour assurer le spectacle au jour convenu relèvent de la même logique (disponibilité de la scène, coût budgétaire) et tout est fait, dans les limites du supportable physiquement et financièrement, pour ne pas repousser la date de la représentation.

Lorsque le directeur de la scène annonce « Place au théâtre » sur le plateau de l'Opéra de Paris, le rideau est encore baissé mais la représentation peut commencer car chaque participant du spectacle est à son poste.

Le chef d'orchestre vient d'entrer dans la fosse occupée par les musiciens, les solistes et les artistes des chœurs s'échauffent la voix en coulisse, les danseurs ôtent les derniers bas de laine qui préservent leurs muscles, les techniciens de la machinerie, des accessoires, de l'électricité et du son sont prêts à envoyer le premier effet sur l'indication du chef de chant qui tient la partition annotée au poste de commandement, les régisseurs adressent les derniers appels dans les loges des artistes qui n'interviennent que dans la deuxième ou troisième scène.

Il est impossible de décrire de manière exhaustive l'ensemble des manœuvres, événements ou incidents qui surviennent durant une représentation : s'agissant de spectacles vivants, les variations dans leur déroulement sont illimitées par définition. Les situations les plus saillantes donnant lieu à des recueils d'anecdotes dont se complaisent les esprits plus ou moins bien intentionnés. A cet égard et pour relativiser les événements, il n'est pas inutile de rappeler la fragilité intrinsèque des spectacles lyriques et des spectacles chorégraphiques qui reposent essentiellement sur les

talents et les manœuvres des hommes et très peu sur le fonctionnement des machines.

Ainsi, une faiblesse passagère, grave ou bénigne, de l'orchestre, du choral, d'un soliste, d'un accessoiriste, d'un machiniste, etc., peut affecter le rôle joué par les autres participants au spectacle. Dans la plupart des cas, chacun essaie de « se rattraper » et de reprendre au plus vite le cours normal de son rôle, car la partition continue à défiler et constitue à la fois un repère et un rail incontournable qui oblige à poursuivre.

Dans les cas très graves, il faut interrompre le spectacle et c'est au directeur de la scène d'en décider, avec sang-froid et jugement, s'il estime précisément que l'on ne peut plus « se rattraper ». Il fait alors baisser le rideau, puis procède à une annonce explicative pour le public. Le spectacle reprend quand les causes de l'interruption ont pu être éliminées. Ces causes peuvent être liées à un accident ou un malaise d'un artiste, ou à une manœuvre défectueuse d'un décor ou d'un accessoire qui entrave les mouvements ultérieurs sur le plateau. Les autres incidents sont en général surmontables et donnent aux représentations et à ses participants une authenticité et une motivation qui sont une des raisons de l'attrait du public pour le spectacle vivant.

L'organisation du travail sur le plateau du Palais Garnier pendant une représentation est schématiquement la suivante. Au poste de commandement, situé au bord du cadre de scène côté cour, le chef de chant suit la partition annotée et prévient les chefs des services techniques des effets et manœuvres qui doivent être effectués au moment précis prévu par le metteur en scène.

Le chef du service de la machinerie est en liaison par interphonie avec les brigadiers qui dirigent les équipes couvrant les différentes parties de la cage de scène (plateau-cour, plateau-jardin, cintres, dessous). Il leur

donne le signal des manœuvres qu'ils ont déjà plusieurs fois répétées.

Le responsable de l'équipe du « jeu d'orgue électrique », de même que le responsable du son, sont dans des cabines situées dans la salle, face à la scène, au troisième balcon. Ils sont en relation directe avec le chef de chant et le processus d'annonce et d'exécution des effets est similaire à celui utilisé pour la machinerie.

Les accessoiristes sont moins liés au suivi de la partition : ils installent les accessoires avant chaque tableau, fournissent dans les coulisses les artistes en épées, lances, coffrets, plumes d'oie, etc., recueillent à leur sortie de scène les différents objets utilisés dans le jeu.

Les artistes sont avant tout dirigés par le chef d'orchestre dont la « battue » doit impérativement être visible et explicite pour toutes les disciplines artistiques participant au spectacle, soit sur la scène, soit en coulisses. Pour faciliter la vision du chef dans toutes les situations, les artistes peuvent d'ailleurs regarder des téléviseurs relais placés dans le cadre de scène, les coulisses et les loges d'avant-scène.

Les indications du chef d'orchestre sont complétées, depuis les coulisses, par les chefs de chant (rappel des nuances de la partition pour les chœurs, entrées précises sur un repère musical pour le ballet, les solistes, les figurants, les chœurs).

Chapitre V

LE PUBLIC DE L'OPÉRA DE PARIS

Du renouveau du Palais Garnier dans les années soixante-dix jusqu'à l'ouverture de l'Opéra Bastille, l'Opéra de Paris a vécu dans une sorte d'économie de pénurie, la demande de places dépassant généralement l'offre disponible en raison principalement :

— du nombre de représentations limité par les installations techniques du Palais Garnier ;
— de l'insuffisance de places avec visibilité ;
— de l'engouement récent pour l'art lyrique amplifié par un phénomène de mode et une hausse sensible de la qualité des productions à partir des années soixante-dix.

I. — Les taux de fréquentation

Le schéma ci-contre (schéma 1) présente l'évolution du public des deux salles de 1976 à 1988 pour l'art lyrique et le ballet. Hormis un creux en 1981-1982 dû à la fermeture de la salle Favart et à des travaux au Palais Garnier, on constate une relative stabilité du nombre total de spectateurs.

Concernant le Palais Garnier, un léger déclin semblait marquer les dernières saisons, avant le départ du lyrique pour l'Opéra Bastille et la tendance longue est à une diminution du public, qui est passé de

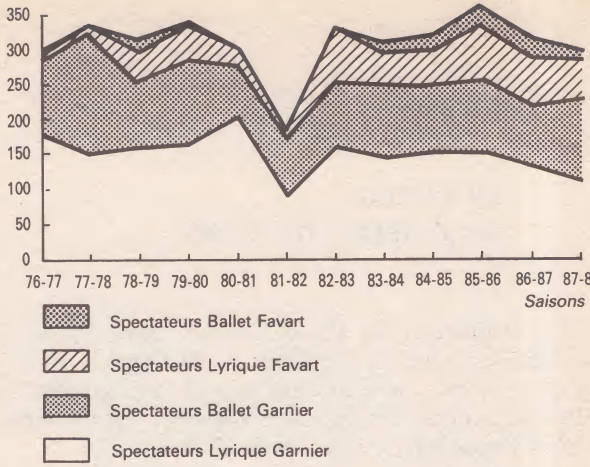


Schéma 1. — Evolution de la fréquentation (en milliers de spectateurs)

333 038 spectateurs pour la saison record de 1977-1978 à 243 218 pour l'ultime année.

Cette évolution tient moins au taux moyen de remplissage (schéma 2) qu'à la diminution du nombre de représentations (schéma 3).

Il peut arriver que ce taux de fréquentation soit supérieur à 100 %, les places sans visibilité étant parfois vendues pour certaines productions exceptionnelles. Par exemple, la série de quatorze représentations des *Noces de Figaro* en 1973 a atteint le record de 103,48 % de remplissage.

Si l'on distingue les différents genres, on constate que l'opéra obtient plus de succès que la danse :

— pour l'art lyrique, le taux de fréquentation se situe entre 80 % et 88 % sur les douze années ;
— pour le ballet, le taux de fréquentation oscille entre 63 % et 80 % lors de la même période.

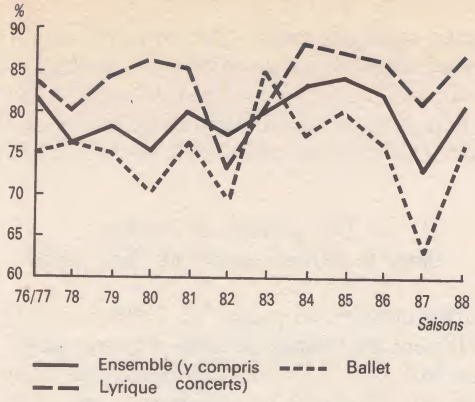


Schéma 2. — Taux de fréquentation Palais Garnier (spectateurs payants par rapport à la jauge totale)

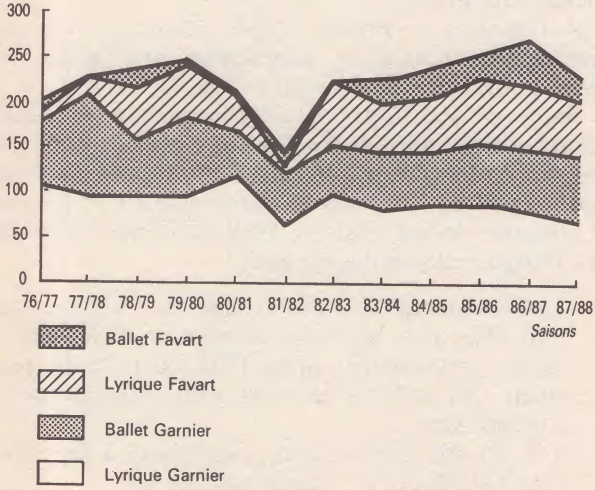


Schéma 3. — Nombre de représentations Palais Garnier et salle Favart

Depuis quelques années, les concerts trouvent aussi leur place dans la programmation du Palais Garnier. Cette activité n'appartenant pas vraiment à la vocation de ce lieu, le taux de fréquentation est très inférieur à celui des salles de concert dont c'est le véritable objet.

II. — Les publics de l'opéra dans le dernier quart du XX^{e} siècle

Historiquement, le public de l'opéra a toujours été très différent en France de celui d'autres pays. En Italie, par exemple, l'art lyrique est depuis toujours ou presque un spectacle « populaire » en ce sens que toutes les catégories sociales, y compris ce qu'il est convenu d'appeler le « peuple », assistaient aux représentations, l'échelle sociale étant certes respectée dans le partage des places et les différents « mondes » ne se mélangeant guère.

A l'inverse, en France, l'opéra a toujours été un spectacle pour les élites, aristocratie sous l'ancien régime, bourgeoisie à partir du XIX^{e} siècle.

Faute de statistique détaillée cernant scientifiquement la composition socio-professionnelle du public de l'Opéra de Paris, des éléments d'informations d'ordre général peuvent être trouvés dans l'enquête menée par le ministère de la Culture en 1989, *Pratiques culturelles des Français*. Il s'en dégage que :

— 3 % seulement des Français âgés de 15 ans et plus sont allés à un spectacle d'opéra en 1988, soit le même pourcentage qu'en 1973 et 1 % de plus qu'en 1981 et 18 % déclarent y être allés au moins une fois dans leur vie ;
— 6 % du même échantillon ont assisté à un ballet dans l'année et 24 % au moins une fois ;
— pour les Parisiens, les chiffres sont sensiblement

plus importants (11 % ont vu l'opéra en 1988 et 18 % un ballet) ainsi que pour les cadres supérieurs et professions libérales (15 % à l'opéra, 19 % au ballet).

Si des témoignages font état d'un renouvellement non négligeable des spectateurs depuis l'ouverture de la Bastille, aucune étude n'a analysé en détail le public de l'Opéra. Jusqu'à plus ample informé, on doit donc se contenter d'appréciations subjectives.

L'une des caractéristiques de l'Opéra de Paris, au moins pour sa salle du Palais Garnier, est une fréquentation encore très largement dominée par les classes dirigeantes, le « Tout-Paris » comme on dit, haute fonction publique, industriels, professions libérales, milieux intellectuels, etc.

L'examen des listes de deux abonnements est assez révélateur, chacun représentant une clientèle coutumière de l'Opéra : le public des galas et celui des premières.

Les clients de l'Opéra abonnés aux soirées de galas sont les successeurs d'un public très traditionnel du Palais Garnier : les représentants de l'aristocratie la plus authentique y côtoient des mécènes connus, des grands patrons et des professeurs de médecine, des couturiers et des banquiers, etc. Tous ces gens, en venant aux galas de l'Opéra, se livrent à un rite social au moins autant qu'à l'assouvissement d'une passion esthétique. Leur connaissance de l'art lyrique est parfois limitée. Ils sont un peu les héritiers de ces spectateurs décrits notamment par Marcel Proust, qui venaient au Palais Garnier comme dans un salon davantage qu'à un spectacle. Leurs préférences se portent généralement sur les ouvrages du grand répertoire et sur les mises en scène traditionnelles. Les œuvres contemporaines et les scénographies provocantes ont plus de mal à les convaincre.

Les abonnés aux premières représentent un autre public, plus récent, venu ou revenu à l'art lyrique pour une bonne part par l'intermédiaire des festivals et, à Paris, à l'occasion du mandat de Rolf Liebermann. D'un milieu social proche de celui des galas, ce public-là correspond souvent aux spectateurs qui fréquentent assidûment les festivals et les autres opéras européens et se piquent d'être très connaisseurs.

Les abonnés ne sont certes pas les seuls pratiquants de l'Opéra de Paris et on aura garde d'oublier des catégories très différentes parmi lesquelles :

— les touristes pour lesquels un passage au Palais Garnier fait partie de l'itinéraire imposé d'une visite à Paris ;
— les « curieux » qui veulent venir au moins une fois dans ce lieu prestigieux sans même connaître l'art lyrique ;
— les membres de certains groupes comme les adhérents aux Jeunesses musicales de France, qui assistent à des soirées spéciales ;
— les étudiants qui peuvent, au dernier moment, bénéficier à un tarif préférentiel des places gratuites dont les titulaires ne se sont pas présentés quelques minutes avant la représentation ;
— les authentiques amateurs d'art lyrique sans grands moyens financiers — qui occupent souvent les fonds de loge et le « paradis », c'est-à-dire l'amphithéâtre situé au sommet de la salle — et qui constituent les gros bataillons des files d'attente au guichet, dont certaines sont devenues célèbres puisqu'il est arrivé qu'il faille venir à deux heures du matin pour avoir une chance d'acheter sa place !

Si la « claque » organisée de manière quasi militaire a été officiellement supprimée au début du siècle, le public parisien reste volontiers dissipé, facilement intolé-

rant, voire carrément excessif et mal élevé. Il n'est pas rare d'assister à de véritables *broncas*.

La culture musicale française n'étant certes pas d'un niveau exceptionnel, les chahuts portent en priorité sur les metteurs en scène et les jugements reposent souvent au moins autant sur des présupposés que sur une appréciation esthétique de la représentation. Ainsi, le public parisien a ses « têtes de turc », comme les chefs d'orchestre Georges Prêtre ou Alain Lombard qui ont été pendant des années l'objet de huées systématiques ; mais aussi ses préférés, tels les chanteurs Gabriel Bacquier (baryton) ou June Anderson (soprano).

C'est le plus souvent à l'occasion des premières que le public parisien se déchaîne à un point qui dépasse les limites de l'élémentaire éducation ou de la tolérance minimale. Ces soirs-là, quelque 200 à 300 personnes assistent gratuitement à la représentation, invités par l'établissement : vedettes et personnalités diverses, anciens dirigeants de l'Opéra, responsables politiques, hauts fonctionnaires, critiques musicaux, etc.

Pour toutes les autres représentations, un « arrêté de servitudes », cosigné par les ministres de la Culture et du Budget, fixe la liste des titulaires des places gratuites que la direction de l'Opéra est tenue de réserver systématiquement. Dans sa version de 1987, cet arrêté prévoyait :

— une loge pour la présidence de la République ;
— une loge pour le ministère de la Culture ;
— deux places pour chacun des présidents des commissions des affaires culturelles de l'Assemblée nationale et du Sénat ;
— deux places pour la Ville de Paris ;
— deux places pour la direction de la musique et de la danse au ministère de la Culture ;
— une loge pour l'administrateur général du TNOP ;
— une loge pour le président de l'établissement ;

— deux places pour le directeur général ;
— deux places pour le responsable de la programmation ;
— deux places pour le secrétaire général ;
— une troisième loge pour le comité d'entreprise ;
— une quatrième loge pour l'Ecole de danse ;
— une quatrième loge pour le Conservatoire national de Musique ;
— deux places pour le médecin de permanence ;
— une place pour un commissaire de police ;
— une place pour un officier des sapeurs-pompiers de Paris ;
— six places pour les critiques.

Si les premières sont facilement houleuses, il est en revanche une représentation traditionnelle qui se déroule dans une tout autre ambiance, celle du 14 juillet. Chaque année, en l'honneur de la fête nationale, l'établissement offre une matinée gratuite : la file d'attente s'étire dans les rues avoisinantes dès l'aube, le placement s'effectuant librement dans l'ordre d'arrivée. Et, ces après-midi-là, le climat est généralement très chaleureux...

III. — La politique commerciale de l'Opéra de Paris

1. **Les abonnements.** — La pratique de l'abonnement appartient à la grande tradition de l'Opéra de Paris. Une abondante littérature décrit les us et coutumes de cette clientèle fidèle et installée, que l'on retrouvait jadis aux entractes sous les ors du Foyer de la danse où de riches messieurs se ruinaient pour leur « danseuse ».

L'établissement ayant connu après guerre un sévère déclin, il a fallu attendre 1971 pour que réapparaissent deux séries d'abonnements. Cette forme de réservation groupée sur l'ensemble de la saison s'est considérable-

ment développée, allant jusqu'à quatorze abonnements différents proposés et représentant environ un tiers des places vendues et la moitié des recettes.

Au fil des saisons et des administrateurs généraux, la philosophie des abonnements a changé à de nombreuses reprises, une demi-douzaine de formules ayant été pratiquées au cours de la dernière période :

— l'abonnement à jours fixes, d'une grande commodité mais peu utilisé avant l'ouverture de l'Opéra Bastille ;
— l'abonnement mixte opéra-ballet, avec dans la saison une ou deux « ventes forcées » de ballet parmi les spectacles lyriques ;
— l'abonnement complet à toutes les nouvelles productions de l'année ;
— l'abonnement thématique, notamment à l'occasion des « blocs dramaturgiques » voulus par le dernier administrateur général précédant l'ouverture de la Bastille ;
— l'abonnement du dimanche ;
— l'abonnement court (trois spectacles) lancé en milieu de saison.

L'abonnement présente pour les spectateurs l'avantage principal de leur épargner des réservations multiples et souvent compliquées ; et pour l'établissement essentiellement la possibilité de réaliser des gains en trésorerie et de limiter le recours à une politique commerciale complémentaire.

Celle-ci est toutefois indispensable pour assurer un bon remplissage de salle pour les spectacles qui ne concernent pas les grandes œuvres du répertoire et pour le ballet dont le public s'abonne très peu.

2. **La vente des places.** — Dans le même temps, la direction de l'Opéra cherche à faciliter les réservations

ponctuelles par des innovations comme la location par correspondance (apparue en 1971 et qui représente aujourd'hui environ 20 % des places vendues) ou, plus récemment, la réservation par téléphone et par minitel ou le paiement par carte bancaire.

3. **Les autres actions commerciales.** — L'Opéra de Paris diversifie, surtout depuis les années récentes ses offres commerciales. On citera notamment :

— les tournées du ballet, qui permettent une plus large diffusion des spectacles de l'Opéra et contribuent à améliorer l'image extérieure de l'établissement. C'est en particulier le cas des séries données dans de grandes salles populaires de Paris comme le Palais des Sports ou le Palais des Congrès. Les spectacles lyriques font rarement l'objet de tournées : le coût élevé découlant d'un nombre très important de personnels artistiques (chœurs, orchestre) en déplacement en est la principale raison ;
— les locations des parties publiques. Lieu prestigieux et représentatif d'une époque, le Palais Garnier est souvent utilisé pour des prises de vues photographiques, des tournages de films ou des réceptions privées facturés à un tarif élevé ;
— les visites payantes du Palais. Chaque jour, environ 1 500 personnes acquittent le droit d'entrée pour visiter le grand escalier, le foyer, les rotondes, etc., mais pas obligatoirement la salle car celle-ci est souvent fermée en raison du déroulement des répétitions ;
— les « locations » du spectacle. Des mécènes, comme l'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris, ou des entreprises peuvent acheter la totalité des places d'une soirée afin d'y donner un gala privé de prestige, suivi éventuellement d'un dîner

dans les parties publiques. Dans ce dernier cas, force est de recourir à un traiteur car le Palais Garnier ne possède pas de cuisines et ce qui explique d'ailleurs qu'un vieux projet d'ouverture d'un restaurant dans la rotonde des abonnés revienne périodiquement à l'ordre du jour.

Chapitre VI

LE BUDGET DE L'OPÉRA DE PARIS

L'analyse du budget de l'Opéra de Paris de 1975 à 1988 montre une croissance de plus d'un tiers sur la période : 326 millions de francs en 1975, 470 millions de francs en 1988 (en francs constants 1988 comme pour tous les chiffres cités dans ce chapitre).

Deux grandes périodes se dégagent : de 1976 à 1982, le budget oscille entre 350 et 380 millions de francs ; à partir de 1983, c'est-à-dire à partir de la réouverture de la salle Favart, il est compris entre 440 et 470 millions de francs.

Pour chacune des deux salles, dépenses et recettes augmentent globalement au même rythme, même si des écarts peuvent se manifester telle ou telle année.

Sur cette quinzaine d'années, on enregistre des sous-périodes de trois ans durant lesquelles on passe alternativement d'un excédent des recettes sur les dépenses à l'inverse (schéma 1).

I. — Les dépenses

Outre les « autres dépenses » (fonctionnement, audiovisuel, tournées, etc.), deux masses principales

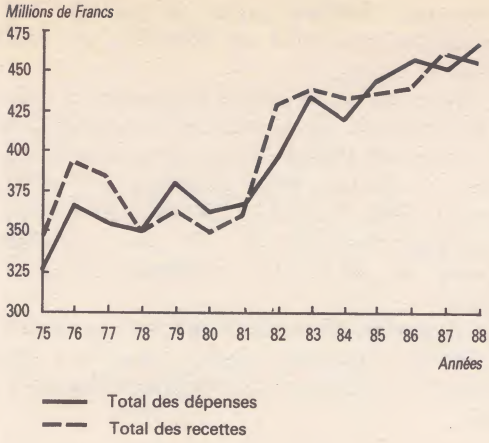


Schéma 1. — Evolution du budget global

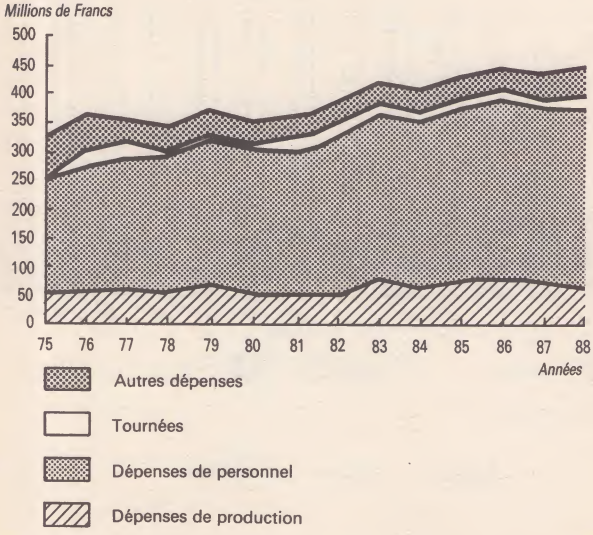


Schéma 2. — Evolution des dépenses

de dépenses figurent dans le budget du TNOP : dépenses de personnel et dépenses de production (schémas 2 et 3).

Les dépenses de personnel permanent et non permanent représentent très nettement le premier poste. Durant la période étudiée, elles n'ont cessé d'augmenter en valeur absolue, pour atteindre 311 millions de francs en 1988. En valeur relative, elles ont brutalement augmenté à partir de 1977, pour se stabiliser aux alentours de 70 % des dépenses totales à partir de 1980.

Les dépenses de production ont connu une évolution nettement moins univoque durant ces années, notamment en raison du sort fluctuant réservé à la salle Favart.

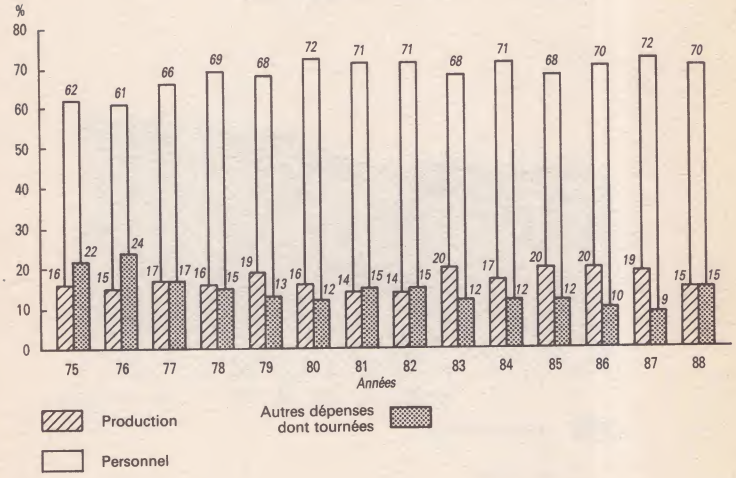


Schéma 3. — Structure des dépenses

1. **Les dépenses de personnel.**

A) Au cours de la période, les dépenses de personnel ont augmenté en francs constants de 57 %, en quatre grands paliers :

— de 1975 à 1979, forte hausse essentiellement due au personnel artistique (apogée de « l'ère Liebermann ») ;
— de 1979 à 1982, période de stabilité ;
— de 1982 à 1986, nouvelle augmentation sensible provoquée par la réouverture de l'Opéra-Comique et la conclusion d'une nouvelle convention collective ;
— de 1986 à 1988, stabilisation avec une crête conjoncturelle en 1988 en raison du départ de 118 salariés dans le cadre du plan d'emploi destiné à ajuster le niveau des effectifs techniques aux besoins de l'Opéra Bastille (poids budgétaire des indemnités exceptionnelles).

B) Ce mouvement général recouvre des tendances très contrastées selon les postes (schéma 4).

La plus forte augmentation est celle des charges sociales : 77 % durant la période, le taux moyen passant de 29 % en 1975 à 35 % en 1988.

La progression est particulièrement forte pour les personnels techniques, la hausse s'accélérant à partir de 1983 et plus encore en 1985 et 1986, ces deux dernières années étant les premières d'application intégrale des nouvelles conventions collectives. Les dépenses de personnels techniques se stabilisent en fin de période à 83,7 millions de francs, soit 36 % des dépenses totales de personnel (schéma 5) contre 31 % en 1975.

Supérieures aux précédentes en valeur absolue (119 millions de francs en 1988), les dépenses des per-

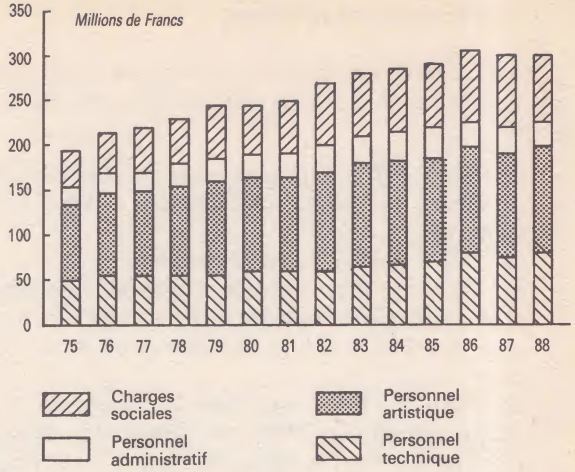


Schéma 4. — Dépenses de personnel

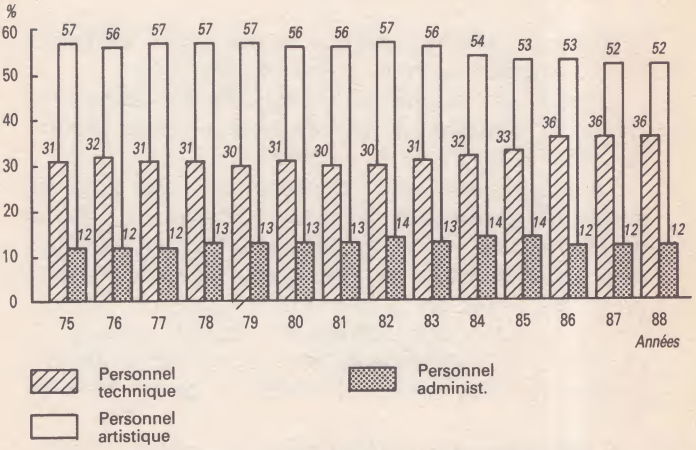


Schéma 5. — Structure des dépenses de personnel

sonnels artistiques ont relativement moins augmenté : elles représentent en fin de période 52 % des dépenses de personnel, contre 57 % en 1975. Ces catégories étaient en effet moins concernées par la revalorisation des bas salaires et des carrières opérée par la nouvelle convention collective.

2. **Les dépenses de production.**

A) Les dépenses de production comprennent : les costumes, décors et accessoires (C/D/A) ; les honoraires des concepteurs des spectacles (metteurs en scène, décorateurs, etc.) ; les cachets des interprètes extérieurs aux troupes permanentes (chanteurs, chefs d'orchestre, etc.).

Les dépenses de mise en scène sont le total des C/D/A, des honoraires et de quelques dépenses d'entretien et de remise en état des productions.

Les dépenses de production *stricto sensu* sont composées des dépenses de mise en scène et des cachets.

Les dépenses de production *lato sensu* sont constituées des précédentes, auxquelles on ajoute le coût des surnuméraires artistiques, des heures supplémentaires et indemnités occasionnelles du personnel artistique, les droits d'auteur.

Les dépenses de production *lato sensu* augmentent en francs constants de 71 % entre 1975 et 1987 (112 millions de francs) et leur part dans les dépenses totales de l'établissement passe de 21 % à 25 % sur la même période (schéma 6). Cette évolution se déroule en quatre temps :

— forte croissance de 1975 à 1979 ;
— déclin de 1980 à 1982 ;
— forte hausse en 1983 en raison de la réouverture de la salle Favart ;
— stabilité jusqu'à la fin de la période.

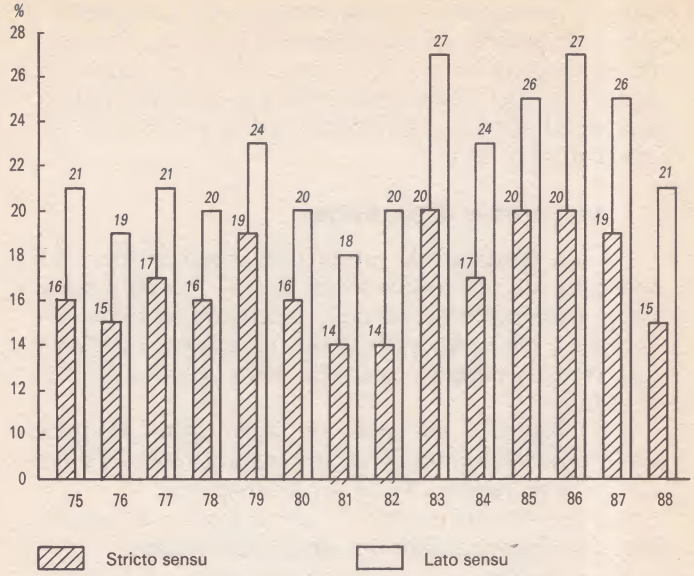


Schéma 6. — Part des dépenses de production dans les dépenses totales

B) L'analyse de la structure des dépenses de production *lato sensu* montre des évolutions contrastées (schémas 7 et 8) :

— Les cachets restent relativement stables en valeur absolue et tendent plutôt à décroître en valeur relative : plus de 50 % jusqu'en 1978, plus de 40 % jusqu'en 1982, 35 % en 1988 (35 millions de francs). Longtemps premier poste de dépense de ce chapitre, ils sont dépassés par les dépenses de mise en scène à partir de 1982, 1987 faisant exception (voir le paragraphe C, p. 92).

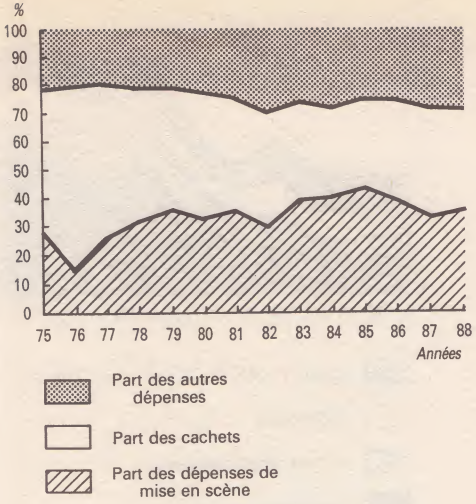


Schéma 7. — Structure des dépenses de production

— Les dépenses de mise en scène augmentent considérablement, pour dépasser les 40 % à partir de 1983. L'explication de cette tendance tient, d'une part, à la réouverture de la salle Favart en 1983 et, d'autre part, à l'importance croissante de la mise en scène dans les spectacles lyriques.

— Les dépenses de production hors mise en scène doublent entre 1975 et 1988. Les droits d'auteur restent relativement stables (3,2 millions de francs en 1988) ; les cachets des surnuméraires artistiques quadruplent de 1975 à 1983 avant de se stabiliser (16 millions de francs en 1988), l'ensemble des indemnités et heures supplémentaires des personnels artistiques augmentant très fortement, en raison des conséquences de la réouverture de la salle Favart, qui ont

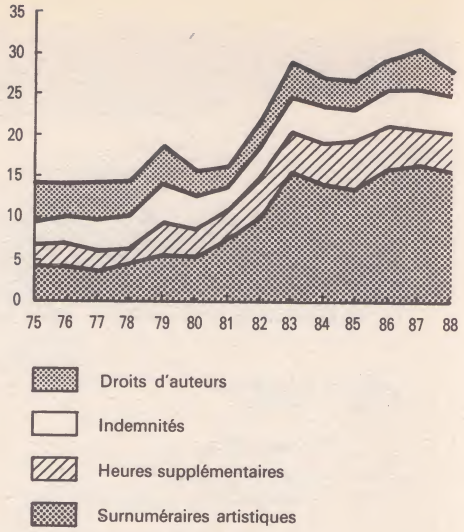


Schéma 8. — Dépenses de production hors mise en scène et cachets

contraint notamment à employer des choristes supplémentaires pour tous les spectacles présentés.

C) *Exemples de cachets et honoraires artistiques.* — Les montants des cachets des chanteurs et des chefs d'orchestre ou des honoraires des metteurs en scène ne sont régis par aucune grille : chaque signature de contrat donne lieu à une négociation spécifique et, le *star-system* existant dans le domaine lyrique, on ne s'étonnera pas qu'il existe des disparités considérables.

Pour les quelques exemples qui suivent, le chiffre cité correspond au cachet par représentation.

a) Les solistes lyriques. — L'échelle des cachets d'artistes lyriques peut dépasser un à quinze : moins de

9 000 F pour un rôle secondaire, près de 140 000 F pour une très grande vedette dans *L'Elixir d'amour*. Un artiste de bon niveau international se situe aux alentours de 30 000 ou 40 000 F par représentation, mais on peut aller sensiblement au-delà de cette fourchette.

Voici un aperçu des cachets par représentation négociés par l'Opéra de Paris pour les titulaires de quelques grands rôles dans les cinq dernières années de présence de l'art lyrique au Palais Garnier : 28 000 F, Scarpia de *Tosca* ; 52 000 F, Boris de *Boris Godounov* ; 54 000 F, rôle titre de *Werther* ; 55 000 F, rôle titre de *Macbeth* ; 69 000 F, rôle titre de *Tosca* ; 74 000 F, Lady Macbeth de *Macbeth* ; 45 000 F, Isolde de *Tristan et Isolde* ; 56 000 F, Rodolfo de *Bohème* ; 67 000 F, Ricardo du *Bal masqué* ; 76 000 F, Tristan de *Tristan et Isolde* ; 83 000 F, rôle titre de *Alceste* ; 88 000 F, rôle titre de *Faust* ; 56 000 F, Alfredo de *Traviata* ; 58 500 F, Elisabeth, de *Don Carlos* ; 60 000 F, Basilio du *Barbier de Séville* ; 85 000 F, Ariane de *Ariane à Naxos* ; 88 000 F, Tonio de *La Fille du régiment* ; 60 000 F, Eboli de *Don Carlo* ; 67 000 F, rôle titre de *Norma* ; 70 000 F, Philippe II de *Don Carlo* ; 136 000 F, Nemorino de *L'Elixir d'amour* ; 63 000 F, rôle titre de *Katia Kabanova* ; 82 000 F, Méphisto de *Faust* ; 90 000 F, le Duc de *Rigoletto*.

Certains grands artistes régulièrement invités à l'Opéra de Paris peuvent garder pendant plusieurs années les mêmes cachets. D'autres, en revanche, progressent très rapidement, le déroulement de leur carrière internationale faisant monter leur « cote ». Voici deux exemples d'artistes dont les contrats avec le TNOP ont vite évolué :

— 35 000 F pour Isabelle de *Robert le diable* en 1985 ; 42 000 F pour Elvira des *Puritains* en 1987 ; 50 000 F pour *Lucrèce Borgia* en 1988 ;

— 25 000 F pour Giselda de *Jérusalem* en 1984 ; 50 000 F pour Violetta de *Traviata* en 1986 ; 60 000 F pour Ninetta de *La Gazza Ladra* en 1988.

b) Les chefs d'orchestre. — Exceptionnellement, certains chefs peuvent recevoir des cachets de 100 000 F. La norme se situe plutôt entre 30 000 F et 40 000 F, avec toutefois des exceptions : dans les cinq dernières années de programmation lyrique au Palais Garnier on a pu accorder par exemple 50 000 F pour *La Damnation de Faust* ; 57 500 F pour *Rigoletto* ; 65 000 F pour *Don Carlo* et pour *Don Quichotte* ; 85 000 F pour *Elektra.* Il va de soi que ces différences ne sont pas liées à la nature de l'œuvre, mais à la notoriété du chef dans l'interprétation de l'œuvre concernée.

c) Les metteurs en scène. — Payés en honoraires ou en salaires, les metteurs en scène ne sont pas réglés à la représentation mais au forfait. Là encore, les tarifs varient considérablement selon la notoriété, la nature de l'ouvrage et les tâches accomplies, certains metteurs en scène cumulant souvent d'autres fonctions comme décorateur, costumier ou éclairagiste. Voici un rapide aperçu de l'échelle pratiquée à l'Opéra de Paris :

— au Palais Garnier : 95 000 F pour *Jules César* ; 120 000 F pour *Tannhaüser* ; 160 000 F pour *Wozzeck* ; 170 000 F pour *Tristan et Isolde* ; 200 000 F pour la création de *La Célestine* ; 270 000 F pour *Katia Kabanova* ;
— à l'Opéra-Comique : 40 000 F pour *Manon* ; 90 000 F pour *Thaïs* ; 120 000 F pour *Don Giovanni.*

Comme pour les artistes lyriques, certains metteurs en scène voient leurs tarifs augmenter très rapidement. Par exemple : 110 000 F pour la reprise d'*Ariane à*

Naxos en 1986, 150 000 F pour la reprise du *Vaisseau fantôme* en 1987, 200 000 F pour *Orphée aux enfers* en 1988, soit une augmentation de plus de 81 % en trois saisons.

3. **Les autres dépenses.** — Il est difficile de tirer des leçons de l'évolution des autres dépenses. Notons seulement qu'elles dépendent beaucoup du rythme des tournées : inexistantes ou presque certaines années, elles sont en revanche très importantes sur d'autres exercices (1976, 1977, 1981, 1982, 1988).

Ces « autres dépenses » fluctuent d'autre part avec le niveau d'investissement de l'établissement dans le renouvellement de son équipement et dans la production audiovisuelle. Il faut en particulier souligner combien les dépenses audiovisuelles ont fortement diminué durant la dernière période puisqu'elles sont passées environ de 10 millions de francs en 1977 à 3 millions de francs depuis 1984.

II. — Les recettes

Relativement stables de 1975 à 1981, en augmentation de 20 % en 1982 (réouverture de Favart) et en légère hausse jusqu'à la fin de la période, les recettes de l'Opéra de Paris figurent dans deux grands chapitres : la subvention de l'Etat ; et les recettes propres de l'établissement, qui comprennent les recettes de spectacles et les autres recettes.

La subvention constitue largement la plus importante ligne de recettes, sa part allant de 72 % des recettes totales en 1981 à 77 % en 1984 et descendant à 73 % en 1988 (schéma 9). En valeur absolue, la subvention représente 334 millions de francs en 1988 (schéma 10), y compris une contribution d'environ 16 millions de francs au plan d'emploi déjà mentionné.

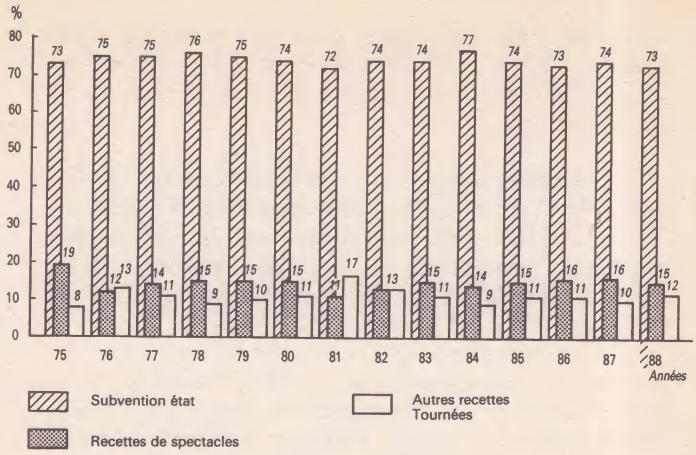


Schéma 9. — Structure des recettes

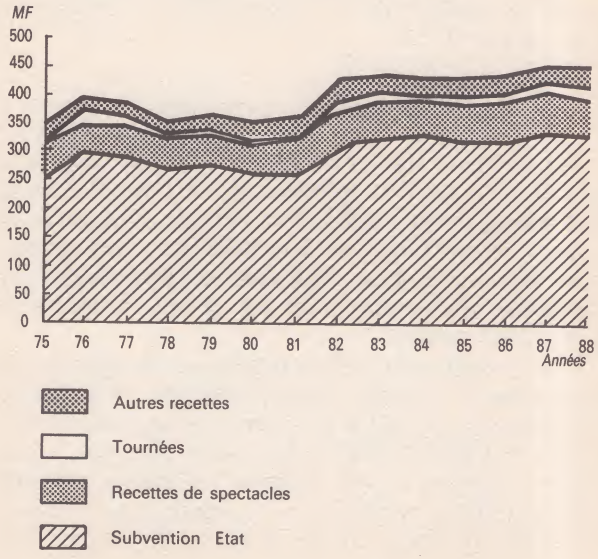


Schéma 10. — Evolution des recettes

Les recettes propres sont essentiellement les recettes de spectacles, qui se situent dans la plupart des cas entre 13 % et 16 % des recettes totales de l'établissement, avec des exceptions dues à des tournées ou à la fermeture de salles. Elles totalisent 67,5 millions de francs en 1988. Les autres recettes n'ont jamais dépassé 11 % des recettes totales (en 1981) et se situent généralement entre 6 % et 8 %.

1. **La subvention.** — Au cours de la période, la subvention a progressé de 31 %, alors que les dépenses de personnel augmentaient de 56 % et celles de production de 69 % (schéma 11).

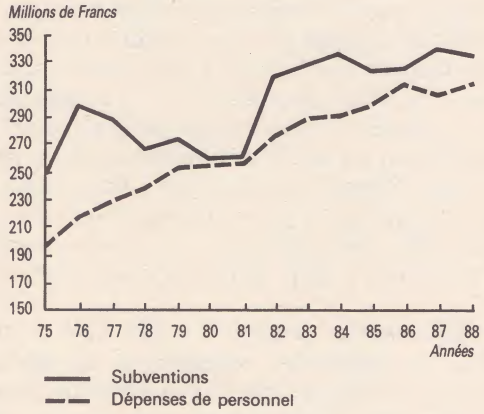


Schéma 11. — Subventions

Après avoir été fortement accrue entre 1975 et 1976, au plus fort du mandat de Rolf Liebermann, la subvention n'a plus ensuite été augmentée dans les mêmes proportions, baissant même en francs constants jus-

qu'à 1981. Réouverture de la salle Favart oblige, elle augmente en 1982, est revalorisée en 1983 et 1984 pour faire face partiellement aux charges liées à la nouvelle convention collective, puis décline à nouveau, avec une exception en 1987 du fait de l'octroi d'une subvention supplémentaire.

Critère souvent mis en avant, la subvention par spectateur se situe sur la période entre 800 et 1 000 F, deux années faisant exception : 1981 avec 1 224 F (schéma 12) et 1979 avec 767 F. Ce critère n'est pas directement lié à l'évolution de la subvention elle-même, comme le montre l'exemple de 1981, qui est en même temps l'année de la plus faible subvention et celle du ratio subvention/spectateur le plus élevé.

On explique ce dernier cas en rappelant que, le théâtre étant fermé pour travaux, il doit toutefois subvenir à la couverture des frais fixes, sans pouvoir accueillir le nombre habituel de spectateurs. Le rapprochement entre le schéma 12 (subvention par spectateur) et le tableau général du nombre de représentations par année (p. 75 et 115) tend tout de même à faire retenir comme règle générale que « plus on joue moins cela coûte au contribuable par spectateur » (sous les réserves que l'on trouvera au chap. VII sur le cahier des charges).

2. **Les recettes propres.** — De 1976 à 1982, les recettes de spectacles enregistrent un déclin quasi continu. A l'inverse, elles connaissent une forte croissance de 1982 à 1987, pour atteindre le record de 75 millions de francs en 1987, la nouvelle baisse constatée en 1988 provenant de la transformation de la salle Favart en structure d'accueil sans productions propres lors du dernier quadrimestre.

Au niveau des autres recettes propres, l'évolution de celles des tournées apparaît assez erratique : 2,5 millions de francs en 1975 (année record) mais 25 millions

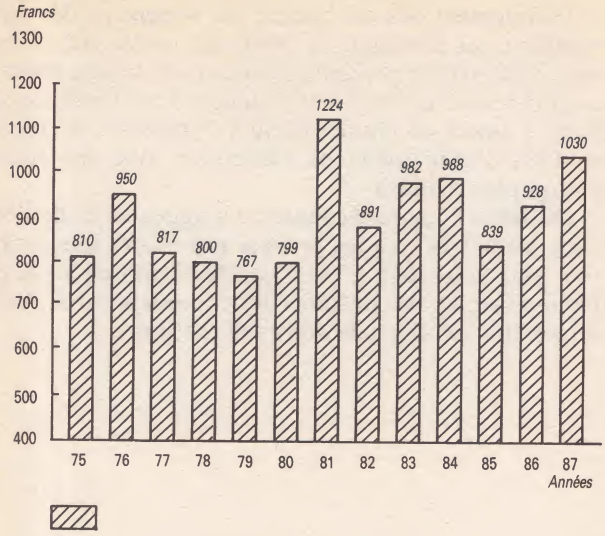


Schéma 12. — Subvention par spectateur

de francs en 1976, 16 millions de francs en 1977 mais 7 millions en 1978 pour finalement terminer en 1988 à 22 millions, soit moins de 5 % des recettes totales.

Après avoir considérablement augmenté jusqu'à 1980 (12 millions de francs et 3,4 % des recettes totales), les produits de l'audiovisuel se sont effondrés, pour représenter moins de 1 % des recettes en fin de période. Une part d'explication peut être trouvée dans l'évolution de ce qu'il est convenu d'appeler le « paysage audiovisuel français » et notamment les privatisations qui, en accélérant la « course à l'audience », ne pouvaient guère être bénéfiques à des diffusions culturelles telles que l'art lyrique ou le ballet.

Directement liés au rythme de versement des subventions, au montant du fonds de roulement et aux taux d'intérêt, les produits financiers se maintiennent à un fort niveau de 1977 à 1985 (entre 7 et 11 millions de francs) avant de chuter jusqu'à 3 millions de francs en 1988 (l'Etat versant la subvention avec une anticipation plus réduite).

Difficiles à apprécier faute de longues séries de données, les autres recettes propres ont connu une évolution plus favorable. C'est le cas des droits de visite du Palais Garnier, des produits des concessions (bar, boutique), des locations de décors et costumes.

Chapitre VII

Y A-T-IL UN CAHIER DES CHARGES ?

On a vu que, dans le passé, les entrepreneurs privés qui bénéficiaient de la concession de l'Opéra de Paris exerçaient leur activité dans le cadre d'un cahier des charges très précis et contraignant.

Depuis la création du TNOP, l'établissement n'a jamais obtenu la signature d'un tel document, ceux élaborés en 1980 et 1988 présentés ci-dessous à titre d'exemples n'ayant jamais été entérinés par les ministères de tutelle.

On sait ce qui devrait figurer dans un tel texte, différentes versions ayant été rédigées et proposées aux pouvoirs publics par des directions de l'établissement. Mais certains points fondamentaux en débat n'ont pas été tranchés jusqu'à présent, empêchant leur signature par les autorités de tutelle. Reste qu'un cahier des charges demeure indispensable pour définir les règles et contraintes qui s'imposent à la direction de l'Opéra et pour assainir les relations entre celle-ci et les autorités de tutelle.

I. — Le projet de cahier des charges de 1980

Le préambule du projet de cahier des charges élaboré en 1980 rappelle d'abord les missions du Théâtre national de l'Opéra de Paris :

— amplifier le rayonnement national et international de l'Opéra de Paris ;
— étendre son audience auprès du public le plus large et le plus diversifié ;
— former les jeunes artistes lyriques ou chorégraphiques ;
— enrichir le répertoire lyrique ou chorégraphique.

Puis, le document précise les objectifs assignés à l'établissement, les modalités de la formation, de la production artistique et de la gestion administrative et financière.

A) *Les objectifs.* — Le texte prévoit « le nombre de représentations le plus élevé possible, en matinée ou soirée, compatible avec la haute qualité artistique et les impératifs financiers », soit, pour une saison du Palais Garnier, au moins :

— 130 représentations lyriques ;
— 220 représentations chorégraphiques ;
— 20 concerts des chœurs et de l'orchestre ;
— des récitals.

Une « action vigoureuse » doit être menée pour élargir le public « dans toutes les catégories de la population » : au moins une série de représentations données dans « un lieu de grande capacité » ; quota d'environ 10 % des places réservé aux collectivités ; tournées ; mise en place d'un « système d'information, de rencontres et de dialogues avec les spectateurs ». Les productions de l'Opéra doivent bénéficier d'une diffusion par les moyens audiovisuels.

Au plan de la création, « l'Opéra de Paris doit jouer un rôle important dans la vie artistique et musicale française », ce qui signifie notamment :

— la recherche dans toutes les disciplines de « créateurs et artistes de renom », notamment français ;
— la création d'au moins douze productions lyriques nouvelles en trois ans, dont au moins trois ouvrages français ; et de « plusieurs chorégraphies nouvelles » représentant au moins cent cinquante minutes chaque année ;
— la recherche de coproductions ou d'échange avec les plus grandes scènes du monde ;
— une « politique active » de commandes musicales.

B) *La formation.* — Le projet de cahier des charges fixe les vocations, et le cadre général de l'Ecole de danse et de l'Ecole d'art lyrique.

C) *La production artistique.* — Le texte énonce la nécessité d'un maintien des productions à un « niveau d'exécution de qualité internationale, sous la responsabilité de l'administrateur général, ce qui implique notamment des recrutements et une formation adaptés et des répétions suffisamment nombreuses ».

La programmation doit permettre de « réaliser le plein emploi des moyens artistiques ou techniques » de l'établissement, ce qui oblige notamment à ne pas représenter plus de deux ouvrages lyriques différents par semaine.

Le corps de ballet est chargé de « faire rayonner le renom international de l'Ecole française de danse » et « d'assurer l'expansion » des activités chorégraphiques de l'Opéra de Paris. Un groupe de la compagnie doit être spécialisé dans la création contemporaine.

L'orchestre est placé sous la responsabilité d'un directeur musical qui doit notamment veiller à « la fixité de ses éléments pour les répétitions et la représentation ».

Pour les artistes lyriques, l'administrateur général a totale liberté d'engagement, étant entendu qu'à « qualité égale, priorité devra obligatoirement être donnée aux artistes français ». Une troupe de chant doit être constituée progressivement, composée pour trois quarts au moins d'artistes français.

Les décorateurs et metteurs en scène doivent être l'objet d'un encadrement strict comportant notamment :

— un cahier des charges techniques annexé à leur contrat ;
— un plafond de crédits qu'ils devront respecter sous peine d'annulation du contrat ou d'application de pénalités ;
— une remise des maquettes de décors et costumes au moins six mois avant la première représentation ;
— l'examen des projets par un comité technique présidé par le directeur général.

D) *La gestion administrative et financière.* — Un organigramme précis doit être soumis au conseil d'administration et régulièrement tenu à jour. Un plan de charge par service et par saison doit être établi et une comptabilité permettre de suivre l'exécution du programme de production. L'emploi permanent de surnuméraires « doit être proscrit ». « L'appel à la concurrence sera aussi systématique que possible. »

II. — Le projet de cahier des charges de 1988

Par rapport au projet élaboré en 1980, celui envisagé en 1988 par la direction de l'Opéra de Paris contenait une réforme profonde du mode de fonctionnement. Proposition était faite à l'Etat de soumettre

l'établissement à un contrôle *a posteriori* et non plus *a priori* et d'adopter un système de financement pluriannuel fondé sur une claire différenciation entre frais fixes et frais variables (voir ci-dessous « Les questions en débat »).

Par ailleurs, on notait encore quelques différences essentiellement liées à l'ouverture de la nouvelle salle de la Bastille, les deux principales étant :

— une programmation minimale de 220 ouvrages lyriques à Bastille (dont au moins quatre œuvres destinées à entrer au répertoire et douze nouvelles productions sur trois ans) et de 150 spectacles par le corps de ballet (dont au moins 100 représentations au Palais Garnier) ;
— une fixation précise des effectifs artistiques permanents : 120 choristes, 150 musiciens, 150 danseurs.

Pas plus que la version de 1980, celle de 1988 n'a pu obtenir l'accord des pouvoirs publics, les questions faisant l'objet d'un débat n'ayant toujours pas trouvé de solution.

III. — **Les questions en débat**

La demande répétée d'un cahier des charges par des directions successives provient du fait qu'elles se trouvent dans une grande difficulté à programmer de manière pluriannuelle leurs saisons en l'absence de relations saines avec l'Etat et d'une structure de commandement claire. Ces carences sont provoquées par :

— l'absence de ligne directrice stable des pouvoirs publics sur les moyens à allouer à l'Opéra de Paris pour accomplir ses missions ;

— le refus des tutelles d'accepter un engagement budgétaire sur plusieurs années ;
— l'ambiguïté du partage des pouvoirs à l'intérieur de l'entreprise et face aux tutelles.

Quatre demandes essentielles sont généralement formulées par les responsables de l'Opéra qui souhaiteraient qu'elles soient inscrites dans un véritable cahier des charges : la définition précise de la mission générale de l'établissement ; le nombre de représentations et de créations exigées ; l'évaluation objective des différents coûts et leur couverture par un dispositif stable ; l'établissement d'un cadre de relations clair entre l'Etat et l'Opéra et d'une structure de direction adaptée à l'intérieur de l'établissement lui-même.

A) *La définition de la mission générale de l'établissement.* — A peu près tout le monde est d'accord sur ce point : la mission de l'Opéra est la diffusion de l'art lyrique et du ballet au moindre prix, avec un recours aux moyens audiovisuels. Cela figure dans tous les statuts produits durant les trente dernières années, mais les directions de l'Opéra demandent que les moyens accordés soient cohérents avec cette mission générale.

B) *Le nombre et la nature des représentations et des productions nouvelles.* — Ce débat détermine tout et en particulier la vocation véritable de l'Opéra Bastille. En effet, les pouvoirs publics, qui subventionnent l'établissement doivent nécessairement en fixer le niveau d'activité, c'est-à-dire déterminer par discipline (art lyrique, ballet et concerts) un nombre minimum de représentations et de créations (voir ci-dessous « La problématique du répertoire permanent ou des séries limitées »).

Ce théâtre a été construit pour donner le plus de représentations possibles au moindre coût grâce à un système technique permettant une alternance très rapide des spectacles. Mais la plupart des artistes considèrent qu'il ne peut pas être utilisé tel qu'il a été conçu.

Ces deux points ont provoqué un vif débat, principalement lors du passage à l'Opéra Bastille de l'activité lyrique, la question principale posée étant la suivante : quelles contraintes doit-on imposer aux metteurs en scène, aux décorateurs et aux chefs d'orchestre dans le cadre de la préparation d'un spectacle ?

La conception générale de l'Opéra Bastille repose sur la limitation maximale des répétitions sur la scène même, l'essentiel des travaux préparatoires se déroulant dans la salle de répétitions dite « à l'identique ». L'avantage de ce système, ajouté à la mécanique des plateaux mobiles et des scènes de dégagement, est censé permettre de donner chaque soir un spectacle différent en alternance.

Or, en réalité, la scène de répétition n'est pas strictement à l'identique, en particulier au niveau des éclairages et du gril où sont accrochés les cintres, et la plupart des metteurs en scène de renom souhaitent répéter le plus longtemps possible sur les lieux même de la représentation, c'est-à-dire sur la scène du théâtre.

L'alternance obligeant à une mise en place technique très rapide des décors mais aussi des réglages d'éclairages, des metteurs en scène et décorateurs refusent donc ces contraintes, en expliquant qu'il n'est pas possible de faire les mises au point nécessaires entre la répétition d'un spectacle l'après-midi et la représentation d'un autre en soirée.

Ceux-ci ont en effet expliqué que le système d'alter-

nance envisagé pour la scène de la Bastille, couplé à un faible nombre de répétitions *in situ*, conduisait soit à l'adoption d'éclairage « standards », ce qu'ils refusent ; soit à la construction pour chaque production d'un système de « boîtes » d'éclairage couplées au décor et déplacées avec lui, sans utilisation des équipements placés dans les cintres, ce qui restreint considérablement les possibilités scénographiques.

L'analyse de beaucoup d'artistes concernant les équipements de la Bastille est au total que ceux-ci ne peuvent pas être utilisés tels qu'ils ont été conçus : la multiplication du nombre de représentations et l'accélération de l'alternance — c'est-à-dire en fait l'accroissement de la rentabilité de l'établissement — sont souvent antinomiques avec les contraintes artistiques contemporaines et notamment l'exigence grandissante du public envers la qualité des mises en scène.

Au Palais Garnier, la situation n'est pas fondamentalement différente mais elle est aggravée par les caractéristiques techniques du théâtre. L'Etat ne souhaitant plus subventionner une activité de répertoire comme c'était le cas avant l'arrivée de Rolf Liebermann en 1973, la rentabilité imposerait de jouer le plus souvent possible et donc de libérer la scène en y répétant le moins possible. Mais, cet établissement n'a pas de scène de répétition et la contrainte artistique qui résulte de l'existence de saisons comprenant de nombreuses productions nouvelles exige une grande activité de répétition et donc une importante occupation du plateau.

Faute d'un consensus sur ce qu'il est nécessaire d'imposer aux artistes pour améliorer la rentabilité de l'entreprise en augmentant le nombre de représentations, le débat reste donc ouvert sur le niveau minimum d'activité que doit assurer l'Opéra de Paris.

C) *Les moyens, leur coût et la couverture de ces coûts.* — L'accord des directions successives de l'Opéra est assez général sur l'analyse suivante : compte tenu de la mission assignée à l'Opéra de Paris, il faut lui fixer des moyens permanents pour faire fonctionner l'outil de production, en termes d'effectifs notamment.

A ces moyens permanents correspondent des frais fixes qui doivent être couverts par la subvention de l'Etat. Ces frais fixes sont :

— l'entretien normal de l'outil de production et sa modernisation régulière ;
— les salaires du personnel permanent ;
— les impôts et taxes ;
— les frais généraux ;
— les frais liés à la législation sociale.

En revanche, les frais variables de production peuvent être couverts par les recettes propres du théâtre ; ils comprennent :

— la fabrication ou la remise en état des costumes, décors et accessoires ;
— les honoraires des metteurs en scène, chorégraphes, costumiers, éclairagistes, etc. ;
— les cachets des artistes ;
— les personnels occasionnels de toute nature ;
— les heures supplémentaires des personnels artistiques et techniques ;
— les tournées.

Les recettes propres proviennent des opérations suivantes :

— la vente des places ;
— la location ou la vente de productions ;
— les apports de coproduction avec d'autres théâtres ;

— les activités annexes (audiovisuel, produits commerciaux).

La politique de ces recettes propres et de ces dépenses variables doit être laissée à la discrétion des dirigeants de l'établissement sous réserve des contraintes tarifaires imposées par le cahier des charges, qui doivent prévoir un contingent de places à bon marché et un plafond au prix des places afin que la juste proportion frais fixes - subvention / frais variables - recettes propres ne soit pas contournée.

Au total, ce qui est demandé par les dirigeants de l'entreprise, c'est que les pouvoirs publics fassent preuve de réalisme sur les contraintes et respectent la vérité des coûts.

Réalisme des contraintes. L'entreprise souhaite que les pouvoirs publics évaluent de manière objective les moyens réels nécessaires à l'accomplissement de sa mission. En fonction des moyens dont il dispose, un directeur de théâtre peut évaluer assez précisément le nombre de représentations et de productions nouvelles possibles. Mais il est illusoire de décréter que l'on peut toujours faire plus et mieux avec les mêmes enveloppes budgétaires.

Vérité des coûts. Cela signifie que l'Etat doit accorder la subvention qui permet vraiment de payer les personnels, de faire fonctionner le théâtre dans ses fonctions vitales. Il est malsain de fixer cette subvention de manière délibérément sous-évaluée avec l'espoir vain que le théâtre mis sous la contrainte d'une rigueur excessive pourrait fonctionner correctement à moindre frais.

Ce débat n'est pas tranché à l'heure actuelle, notamment parce que les parties concernées ne sont pas en mesure de déterminer précisément les moyens permanents dont peut et doit disposer véritablement l'Opéra

Bastille puisque ses équipements ne sont pas tous en état de fonctionnement normal.

On se situe donc dans un cercle vicieux pour la définition du cahier des charges : il n'y a pas d'accord sur le nombre minimum de représentations à exiger de la direction de l'entreprise, et il ne peut pas y avoir d'accord sur ce nombre puisqu'on ne sait pas encore ce qu'il est techniquement possible de lui imposer.

D) *Le cadre de fonctionnement externe et interne.* — Il paraît souhaitable que l'Opéra de Paris ait un véritable statut d'entreprise publique, avec un plan pluriannuel d'entreprise s'assimilant au contrat de programme des entreprises publiques du secteur industriel ou des services.

Ce n'est aujourd'hui pas le cas, la principale raison étant budgétaire : les pouvoirs publics répugnent toujours à s'engager de manière pluriannuelle sur une subvention. De nombreuses difficultés de l'Opéra de Paris naissent précisément de ce refus : rappelons à cet égard que le cycle de préparation d'une production est d'environ trois ans et qu'il n'est pas possible de s'engager sereinement dans ce processus de programmation sans avoir de sécurité sur le montant de la subvention à cette échéance.

Une garantie budgétaire pluriannuelle remédierait à nombre de graves difficultés en apportant la responsabilisation des dirigeants, la possibilité de travailler normalement par rapport au cycle de production, la non-ingérence de la tutelle dans la vie quotidienne de l'établissement.

Dans ce cadre pluriannuel, les dirigeants devraient être responsabilisés, c'est-à-dire être jugés *a posteriori*, sur leurs résultats et leur respect du cahier des charges, et non comme aujourd'hui annuellement et *a priori*, par visa des dépenses au jour le jour.

Une structure de direction mieux adaptée est par ailleurs indispensable. Le cahier des charges n'est pas applicable s'il n'existe pas, pour faire fonctionner l'ensemble du dispositif, un centre de décision bien identifié, une direction qui ait des responsabilités claires à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement.

Aux Etats-Unis et en Allemagne, par exemple, l'organigramme le plus fréquemment pratiqué comprend un responsable unique qui coiffe les deux structures de décision, artistique et administrative, avec en général à ses côtés un directeur musical associé à la définition de programmation.

Or le système actuel de l'Opéra de Paris fait coexister une double hiérarchie, avec deux domaines distincts de compétence : l'administrateur général, chargé de l'artistique ; le directeur général, chargé de l'administratif.

Aucune ligne de partage claire n'existe entre les deux domaines, ni pour l'organisation, ni pour le fonctionnement, ni pour les budgets. Deux profils de compétence s'opposent donc à la tête de chacune des hiérarchies — celui des gestionnaires et celui des artistes. Cela conduit à un système d'équilibre des pouvoirs (alors qu'il faudrait un système de décision et de collaboration), le président étant ainsi souvent conduit à arbitrer des conflits qui n'ont pas pu être tranchés par le dialogue.

Il faudrait donc qu'un seul responsable, le président ou le directeur général, tranche au niveau interne en dernier ressort et soit, au niveau externe, responsable du respect du cahier des charges vis-à-vis de la tutelle. A l'inverse de ce qui est fait actuellement, celle-ci devrait pratiquer une stricte non-ingérence tant que le cahier des charges est appliqué à l'intérieur du contrat pluriannuel.

IV. — La problématique du répertoire permanent ou des séries limitées

Depuis la fin de la dernière guerre jusqu'à l'arrivée de Rolf Liebermann en 1973, l'Opéra de Paris a mené une politique de répertoire. Depuis, les pouvoirs publics refusent de subventionner un tel fonctionnement et il importe donc de connaître à grands traits les caractéristiques et les conséquences de ces deux formes de programmation : le répertoire et la programmation par séries limitées de productions nouvelles (*stagione* ou saison).

Le répertoire consiste à s'appuyer sur une troupe permanente pour donner le plus de représentations possibles d'ouvrages régulièrement représentés dans des mises en scène rodées et des décors légers, c'est-à-dire sans grand souci de qualité, à moindre coût et avec peu de répétitions. Le rideau peut ainsi se lever tous les soirs ou presque sur des spectacles différents revenant régulièrement en alternance. Ce système repose largement sur une programmation allant dans le sens des goûts du public, généralement plutôt conservateur, et demande des investissements limités par production. Une activité de répertoire exige une rotation rapide des spectacles.

La « stagione », à l'inverse, consiste, un peu à la manière d'un festival, à donner en séries limitées des spectacles de haut niveau, avec des artistes très prestigieux et des mises en scène spectaculaires. Le nombre de représentations est financièrement limité du fait des frais de production élevés.

Entre les deux, ce qu'il est convenu d'appeler le *festival permanent* marie les deux systèmes, avec des productions de haut niveau reprises ensuite pendant quelques années pour constituer une sorte de « fonds » de

répertoire de qualité représenté par séries et servi par des artistes invités. C'est approximativement cette dernière politique qui est menée depuis vingt ans à l'Opéra de Paris.

Deux exemples d'activité de répertoire comparés à celle du Palais Garnier en 1986-1987

	Met	*Munich*	*Garnier*
Représentations	210/220	350	154
Représentations lyriques	210/220	270	85
Caractéristiques de la saison	21 productions en alternance quotidienne	30 productions	10 productions lyriques
Nouvelles productions	4/5	5	7
Effectifs techniques	164	357	421
Effectifs artistiques :			
Orchestre	92	141	150
Chœurs	80	100	98
Troupe	26	45	18
Ballet	23	80	150

V. — L'activité du TNOP de 1974 à 1988

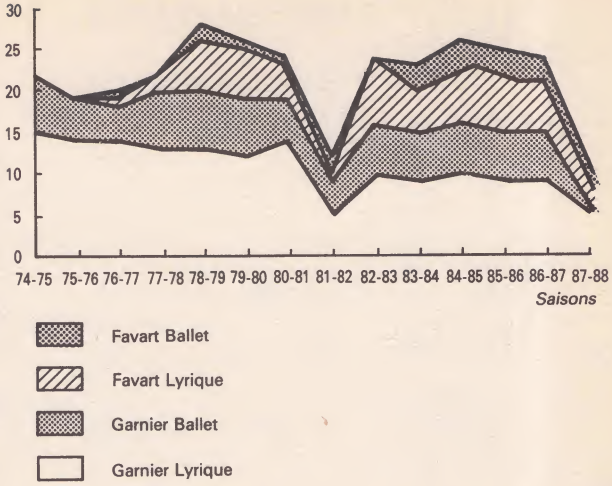
De 1974 à 1988, le TNOP a donné au total :

— au Palais Garnier, 149 créations et 1 298 représentations lyriques, 77 créations et 994 représentations de ballet ;
— à la salle Favart, 54 créations et 542 représentations lyriques, 23 créations et 235 représentations de ballet.

Tableau 1. — **Bilan des activités du TNOP de 1974 à 1988**

	Garnier				*Favart*				*Hors les murs (tournées exclues)*		*Concerts*		*Ensemble TNOP*	
	Lyrique		*Ballet*		*Lyrique*		*Ballet*							
Saisons	*Créations*	*Représentations*	*Créations*	*Représentations*	*Créations*	*Représentations*	*Créations*	*Représentations*	*Lyrique*	*Ballet*	*Garnier*	*Favart*	*Créations*	*Représentation*
1974/1975	15	119	7	78	Opéra ST	25				69			22	291
1975/1976	14	118	5	76	Opéra ST	10				42			19	246
1976/1977	14	107	4	70	1	9	1	13	22	43			20	264
1977/1978	13	94	7	115	2	18				20			22	247
1978/1979	13	86	7	62	6	57	2	24		7			28	236
1979/1980	12	96	7	89	6	56	1	8		80			26	329
1980/1981	11	99	5	51	4	38	1	6		33			21	227
1981/1982	5 (1)	53 (1)	4 (1)	59 (1)	1	7	2	16	(2)				16	169
1982/1983	10	101	6	56	8	10				48			24	215
1983/1984	9	85	6	66	5	52	3	25		39	3	9	23	279
1984/1985	10	91	6	59	6	58	4	33	15	41		9	26	306
1985/1986	9	94	6	68	6	72	4	26				12	25	272
1986/1987	9	85	6	69	6	69	3	52	6		7	13	24	301
1987/1988	5	70	1	76	3	61	2	32	10	18	6	9	11	282

(1) Théâtre en travaux.
(2) 4 productions, 34 représentations.
En 1987/1988 création de : *Le Martyre de saint Sébastien* (MC Bobigny) ; *La Sylphide (Théâtre Champs Elysées)*.



Nombre de productions représentées au Palais Garnier et à la salle Favart

Le tableau et le schéma ci-dessus montrent, pour l'un le détail par saison du bilan général de l'activité du TNOP et pour l'autre le nombre de productions. A noter que :

— les différences de l'activité de la salle Favart sont liées à son histoire : opéra-studio jusqu'à 1975-1976 ; fermée en 1981-1982 ; réouverte en 1983 ;
— le creux du Palais Garnier en 1980, 1981, 1982 provient des travaux réalisés durant cette période ;
— la baisse du nombre de productions pour la saison 1987-1988 est due à des aménagements nécessités par la préparation de la transition vers l'Opéra Bastille (diminution du nombre de nouvelles productions lyriques construites pour Garnier et Favart en raison de leur inadaptation à la scène de Bastille).

CONCLUSION

I. — Problématique économique et politique de la gestion de l'Opéra de Paris

Le Théâtre national de l'Opéra de Paris est une entreprise publique de théâtre vivant, chacun des éléments de cette définition ayant ses conséquences.

1. **Un théâtre national.** — En tant que théâtre national, l'Opéra doit remplir trois devoirs qui justifient sa subvention par la collectivité.

A) *Un devoir de qualité.* — La double caractéristique d'être un théâtre national et d'être situé à Paris place nécessairement l'Opéra à un niveau d'exigence internationale : à Paris, capitale de la France, doivent se produire les meilleurs chanteurs, les meilleurs danseurs, les meilleurs metteurs en scène, les meilleurs chefs d'orchestre, les meilleurs chorégraphes...

B) *Un devoir de service public.* — Certaines contraintes sont imposées à l'Opéra par sa mission de service public :

— pratiquer une politique tarifaire supportable pour le plus grand nombre ;
— entretenir des écoles de formation (Ecole du ballet, Ecole d'art lyrique) ;
— assurer un nombre de représentations le plus important possible chaque année.

C) *Un devoir de soutien à la création.* — Moins astreint qu'un théâtre privé à la rentabilité immédiate, l'Opéra de Paris a vocation à prendre plus de risques dans sa programmation pour soutenir la création contemporaine, celle-ci attirant généralement moins de public. Cela se concrétise notamment par une politique de commandes publiques de créations d'œuvre et d'aide à de nouveaux artistes pour les faire connaître.

2. **Une entreprise publique.** — L'Opéra de Paris étant une entreprise publique, la régularité de l'emploi de ses fonds est contrôlée par les pouvoirs publics. Mais, la fixation de la frontière entre la régularité et l'opportunité de l'engagement des fonds est un problème quotidien. Les autorités de tutelle sont très souvent tentées par une intervention qui dépasse le contrôle de la régularité et porte sur l'opportunité, c'est-à-dire qu'elles cherchent à agir sur la programmation et même sur la marche quotidienne du théâtre.

Ces problèmes de frontières sont d'autant plus aigus qu'il n'existe pas de cahier des charges (voir chap. VII) et que les autorités de tutelle ne sont généralement pas d'accord entre elles. Un conflit permanent oppose en effet le ministère de la Culture et celui du Budget. Le ministère du Budget défend la ligne « réalisme des contraintes / vérité des coûts » au nom de la clarté et de la responsabilisation des dirigeants. Le ministère de la Culture pratique un double langage en demandant d'une part que l'Opéra encourage la création et d'autre part qu'il coûte moins cher, ce qui conduit le ministère de la Culture à refuser périodiquement les conséquences que veut tirer le ministère du Budget du coût des contraintes de service public de l'entreprise, particulièrement en période de restrictions budgétaires. Car le financement des dépenses liées à ces contraintes sur

le budget du ministère de la Culture ampute fortement les marges de manœuvre de celui-ci dans d'autres secteurs d'intervention.

L'Opéra de Paris présente ainsi un statut très original, celui d'une entreprise :

— qui n'est pas assurée de la contribution financière de son actionnaire ;
— qui ne connaît pas les orientations stratégiques de son actionnaire ;
— dont la stabilité des dirigeants est loin d'être assurée.

3. **Une entreprise de spectacle vivant.** — La notion même de spectacle vivant exclut toute notion de « standardisation » de la création artistique en général, et de la création lyrique et chorégraphique en particulier.

Non seulement aucune production ne ressemble à une autre mais chaque représentation théâtrale est un prototype, qui n'est pas reproductible comme peut l'être un film par exemple. Même si le spectacle est réglé, rodé, chaque représentation apporte des événements différents, importants ou minimes, positifs ou négatifs.

Dans le domaine technique, on peut donc certes procéder à des évaluations relativement précises, par exemple sur le prix d'un décor ou d'un costume, mais les marges d'erreur sont toujours importantes.

Dans le domaine artistique, il est en effet très difficile de prévoir précisément le nombre de répétitions qu'exigera par exemple une œuvre nouvelle jamais déchiffrée. Même pour une œuvre connue, il est normal d'accorder une marge de manœuvre à un chef pour lui laisser le temps de donner à l'orchestre la « couleur » qu'il souhaite ou à un metteur en scène pour régler parfaitement tous les effets qui constituent l'originalité de sa version de l'œuvre.

La conséquence financière de ces caractéristiques du spectacle vivant est une grande difficulté à évaluer avec finesse les coûts, de même qu'un certain nombre d'aléas et d'incertitudes qui appartiennent à la création et qui peuvent être codifiés mais pas planifiés.

Face à cette impossibilité de connaître précisément les délais et les coûts, il faut certes fixer au processus de création des limites financières, techniques, de temps... Mais ces limites doivent être raisonnables et pour les définir il faut faire confiance au dialogue entre les directeurs de théâtre et les artistes.

Faute de coût standard mesurable et de recettes assurées (le succès n'est jamais certain), un système de financement pluriannuel serait bien préférable, en donnant à la direction du théâtre la maîtrise des redéploiements budgétaires éventuels sur plusieurs saisons pour tenir compte des aléas du processus de création et de l'appréciation du public, en laissant la décision proche du terrain plutôt que dans des bureaux de ministères.

Au total, une prise de conscience simple est indispensable : on ne peut pas demander à l'Opéra plus qu'il ne peut donner et lui imposer des exigences contradictoires :

— présenter plus de spectacles de qualité et coûter moins cher ;
— montrer plus d'audace dans la programmation, augmenter les recettes et assurer la « sécurité » de la fréquentation.

Les voies possibles pour faciliter la gestion dans l'avenir sont les suivantes, déjà évoquées dans le chapitre consacré au cahier des charges :

— réalisme des contraintes par rapport à la mission de service public et à l'exigence internationale ;

— vérité des coûts et contrat de programme pluri-annuel pour l'entreprise ;
— clarté des rapport avec les tutelles dans le cadre d'un cahier des charges confié à une direction structurée et responsabilisée.

II. — L'Opéra de la Bastille. Pourquoi une troisième salle ?

On ne développera pas ici les objectifs politiques de la décision de construire un nouvel Opéra (prise en 1982) : politique des grands travaux, rééquilibrage de Paris vers l'est, développement de la politique culturelle de l'Etat, ouverture à de nouveaux publics.

On se limitera à analyser les raisons économiques et techniques qui ont conduit à estimer que l'édification d'un équipement supplémentaire était nécessaire.

Du point de vue de la salle et du public, il est indéniable que le Palais Garnier et l'Opéra-Comique sont des lieux d'une certaine vétusté offrant une capacité d'accueil et un confort insuffisants par rapport à la demande de places et aux exigences des spectateurs d'aujourd'hui. Ainsi, si ces deux salles peuvent mettre en vente respectivement 1 991 et 1 332 places, une partie des sièges offerts ne ménagent qu'une visibilité de la scène partielle ou nulle (450 environ à Garnier et 300 environ à Favart). La capacité réelle de places normales de ces deux théâtres est donc de 1 500 et 1 000 places, alors que la demande exigerait plutôt de 2 000 à 2 500 places de bonne qualité. Certes, les places dites « aveugles » sont actuellement commercialisées et vendues lorsqu'un spectacle rencontre un grand succès, mais cette solution n'est guère satisfaisante dans la mesure où les spectateurs concernés sont contraints de suivre le spectacle debout ou de ne s'intéresser qu'à la musique... ce qui est paradoxal pour les représentations de ballet !

Le deuxième inconvénient principal de la conception de ces deux salles tient à leur inadaptation aux enregistrements télévisés. Un des plus sûrs moyens de diffuser l'art lyrique et chorégraphique dans le grand public est sans doute de procéder à des enregistrements de spectacles, en direct ou non. Or ce type d'opérations exige, dans les salles actuelles, d'installer un câblage spécial, de démonter des fauteuils et donc de supprimer des places et de gêner des spectateurs, etc. Il s'agit donc d'opérations lourdes et onéreuses.

Ces deux handicaps ne sont pas véritablement surmontables par des travaux d'aménagement : les salles sont classées et leur architecture devrait être substantiellement modifiée s'il fallait accroître leur capacité et ménager un accès permanent à l'enregistrement vidéo.

Pour ce qui concerne les besoins techniques d'un théâtre d'opéra moderne, il est également indiscutable que le Palais Garnier (comme la salle Favart) souffrent d'insuffisances graves. La plupart des équipements de la cage de scène (systèmes électriques, de sonorisation, et de machinerie) doivent être modernisés pour rendre leur utilisation plus souple et plus performante : les nouvelles techniques permettent à la fois de multiplier les combinaisons par des implantations modulaires, d'alléger le poids de ces équipements et d'introduire l'informatisation des systèmes.

Cette modernisation est progressivement effectuée, et il suffirait de fermer le Palais Garnier un an ou un an et demi pour mettre totalement au goût du jour les installations de la scène.

Mais ces travaux importants et coûteux ne permettraient pas de supprimer un obstacle fondamental au développement de la capacité de l'Opéra de Paris à donner des représentations : l'absence d'une salle de répétitions « à l'identique » et surtout le manque de

surfaces de dégagement pour les décors dans les pourtours de la scène. Or la solution de ce problème est absolument vitale pour permettre d'accroître le nombre de représentations. En effet, dès lors que l'on considère comme un préalable que l'Opéra de Paris ne doit pas retomber dans un système de répertoire caractérisé par les longues séries de spectacles lyriques et chorégraphiques, par l'absence de solistes de premier plan international et par le très faible nombre de nouvelles productions, et si l'on se rappelle que les solistes lyriques ne chantent pas deux soirs de suite, pour jouer plus il faut donner davantage de nouvelles productions et pouvoir répéter moins sur scène afin de réserver celle-ci aux spectacles. Tout est donc ramené à un problème de place lié à l'exiguïté des lieux réservés à la technique de scène au Palais Garnier et au caractère inextensible de celui-ci (monument classé, environnement immobilier, voies de circulation et métro très proches).

De nombreuses études ont tenté de proposer des solutions, mais aucune n'a jamais montré que l'on pouvait agrandir significativement les dégagements de la scène afin d'y accueillir trois ou quatre productions volumineuses en alternance, ni que la construction d'une salle de répétition « à l'identique » était réalisable, le tout sans remettre en cause l'architecture intérieure et extérieure du Palais Garnier.

Cet ensemble de raisons économiques et techniques a conduit, dès 1976[1], à envisager la construction d'une nouvelle salle plutôt que d'aménager les théâtres existants.

La conjoncture politique et économique résultant des orientations du gouvernement de gauche a permis l'inscription de l'Opéra de la Bastille dans les grands

1. Rapport de l'Inspection générale des Finances, dirigé par François Bloch-Lainé.

projets d'architecture et d'urbanisme du Président de la République en 1982.

Cette décision étant prise, un concours d'architecture est ouvert sur la base d'un programme très ambitieux. Ce programme traite en priorité les lacunes des théâtres actuels qui viennent d'être recensés ; il prévoit :

— capacité de la salle : 2 700 places ;
— câblage, installations techniques, environnement conçus pour une large diffusion du spectacle en dehors même de la salle, notamment par télévision ;
— équipement technique de la cage de scène ultra-moderne ;
— salle de répétitions à l'identique contiguë à la scène ;
— dégagements de décors conçus sous forme de cinq plateaux de scènes amovibles dans le même plan et sur un étage, le dispositif permettant ainsi d'escamoter un décor en quelques minutes, latéralement ou dans les dessous, sans avoir à le démonter.

A ces objectifs est ajouté celui de réaliser une salle modulable, distincte, ouverte à toutes les expériences de créations musicales et scéniques.

L'architecte retenu, Carlos Ott, et l'établissement public constructeur créé à cet effet (EPOB : Etablissement public de l'Opéra Bastille) ont livré la salle en juin 1989, afin de permettre une inauguration lors des fêtes du Bicentenaire de la Révolution française (13 juillet, en présence de nombreux chefs d'Etat). L'ensemble des équipements a été livré fin 1989, afin de permettre un début d'exploitation dans le courant de l'année 1990.

Ainsi en septembre 1989, une époque de la vie lyrique de l'Opéra de Paris a pris fin. Sans attendre l'ouverture de la salle de la Bastille aux spectacles lyriques,

le Palais Garnier a abandonné ceux-ci et présenté exclusivement des soirées de ballet et de concerts dans ses saisons 1989-1990, quelques représentations d'opéra y revenant à partir de 1991-1992.

Par ailleurs, l'Opéra-Comique ne produit plus de spectacles depuis septembre 1988, et accueille des productions extérieures en louant la salle et son personnel. Les pouvoirs publics ont placé ce théâtre sous un nouveau statut d'association...

Enfin, le nouveau statut de 1990 met en place une organisation fédérant dans une seule entité l'ensemble des salles de l'Opéra de Paris sans empêcher que chacun de ces théâtres puisse affirmer et développer son identité artistique propre : un premier pas a été franchi en ce sens au printemps 1991, lorsque la responsabilité artistique du Palais Garnier a été confiée à l'administrateur général de l'Opéra Bastille.

Les mesures d'application de ce nouveau statut devraient également, au fur et à mesure de la montée en régime de l'Opéra Bastille, tirer la leçon des difficultés constatées dans les rapports entre l'Etat et l'Opéra, et entre les différents pôles de pouvoir dans les théâtres nationaux pour contribuer à faciliter la gestion de cet établissement en instaurant des rapports de responsabilités clairs et en mettant en place un contrat d'entreprise adapté et réaliste.

BIBLIOGRAPHIE

Les artistes et l'Opéra de Paris, dessins et costumes 1920-1950, Paris, Bibliothèque nationale, Théâtre national de l'Opéra de Paris, Herscher, 1987.

Charlet G., *L'Opéra de la Bastille, genèse et réalisation*, Paris, Electa Moniteur, 1989.

Dupêchez C., *Histoire de l'Opéra de Paris*, Paris, Librairie académique Perrin, 1984.

Gourret J., *Ces hommes qui ont fait l'Opéra*, Paris, Albatros, 1984.

Moatti J., Beauvert T., Kahane M., *L'Opéra de Paris*, Paris, Adam Biro, 1987.

Nuitter C., *Le nouvel Opéra*, Librairie Hachette, 1875.

Saint-Pulgent M. de, *Le syndrome de l'Opéra*, R. Laffont, 1991.

Sarazin M., *Opéra de Paris, les mystères de la cathédrale de l'éphémère*, Paris, A. Moreau, 1988.

Urfalino P., *Quatre voix pour un Opéra*, Paris, Métailié, 1990.

X. Y. Z., *Le nouvel Opéra*, Paris, M. Lévy Frères, 1875.

Wolff S., *L'Opéra au Palais Garnier (1875-1962)*, Paris, Slatkine, 1983.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction, 5

Chapitre I — **Les bâtiments** 7

I. Le Palais Garnier,7 — II. La salle Favart, 11 — III. Les ateliers de construction de décors, 12.

Chapitre II — **Les régimes d'exploitation de l'Opéra de Paris** 13

I. De l'Académie royale de Musique à l'établissement public, 13 — II. La loi du 14 janvier 1939,16 — III. Le décret du 7 février 1978, 17 — IV. Le décret du 2 avril 1990, 21.

Chapitre III — **Les métiers de l'Opéra** 23

I. Les métiers et la vie quotidienne, 23 — II. La vie syndicale et sociale, 31.

Chapitre IV — **Les processus de programmation et de production du spectacle** 46

I. La programmation artistique d'une saison, 46 — II. La fabrication des costumes, décors et accessoires, 57 — III. La préparation du spectacle et le spectacle, 63.

Chapitre V — **Le public de l'Opéra de Paris** 73

I. Les taux de fréquentation, 73 — II. Les publics de l'opéra dans le dernier quart du XX[e] siècle, 76 — III. La politique commerciale de l'Opéra de Paris, 80.

Chapitre VI — **Le budget de l'Opéra de Paris** 84

I. Les dépenses, 84 — II. Les recettes, 95.

Chapitre VII — **Y a-t-il un cahier des charges ?** 101

I. Le projet de cahier des charges de 1980, 101 — II. Le projet de cahier des charges de 1988, 104 — III. Les questions en débat, 105 — IV. La problématique du répertoire permanent ou des séries limitées, 113 — V. — L'activité du TNOP de 1974 à 1988, 114.

Conclusion 117

I. Problématique économique et politique de la gestion de l'Opéra de Paris, 117 — II. L'Opéra de la Bastille. Pourquoi une troisième salle ?, 121.

Bibliographie 126

Imprimé en France
Imprimerie des Presses Universitaires de France
73, avenue Ronsard, 41100 Vendôme
Février 1992 — N° 37 913

Que sais-je?

COLLECTION ENCYCLOPÉDIQUE

fondée par Paul Angoulvent

Derniers titres parus

2611 **Les produits allégés**
(J. Aoun-Mongeot)

2612 **La CAO - Le DAO**
(M. Loyer)

2613 **Le droit des traités**
(J. Combacau)

2614 **Le travail**
(P. Bouvier)

2615 **Le métier d'historien**
(G. Thuillier et J. Tulard)

2616 **Le droit pénal des mineurs**
(J.-F. Renucci)

2617 **Le Fonds monétaire international**
(M. Lelart)

2618 **L'harmonisation fiscale européenne**
(D. Villemot)

2619 **Le rhythm and blues**
(F. Hofstein)

2620 **Les critiques de la psychanalyse**
(R. Bouveresse-Quilliot et R. Quilliot)

2621 **Histoire de la spiritualité**
(R. Darricau et B. Peyrous)

2622 **La Commission des Opérations de Bourse**
(M.-C. Robert et B. Labboz)

2623 **Le design industriel**
(D. Schulmann)

2624 **Vocabulaire économique**
(F. Teulon)

2625 **Les marchés publics européens**
(J.-P. Gohon)

2626 **Le MATIF**
(F. Aftalion et P. Poncet)

2627 **L'économie des Temps modernes**
(H. Legohérel)

2628 **Vocabulaire monétaire et financier**
(F. Teulon)

2629 **Texte, hypertexte, hypermédia**
(R. Laufer et D. Scavetta)

2630 **Le marché de l'art**
(E. et M. Hoog)

2631 **Averroès et l'averroïsme**
(M.-R. Hayoun et A. de Libera)

2632 **L'agriculture biologique**
(C. de Silguy)

2633 **La Contre-Révolution**
(L.-M. Clénet)

2634 **La science de la communication**
(J. Lazar)

2635 **Les procréations médicalement assistées**
(R. Frydman)

2636 **La protection internationale de l'environnement**
(J.-L. Mathieu)

2637 **Les options de change**
(M. Chesney et H. Loubergé)

2638 **La numismatique**
(C. Morrisson)

2639 **L'Ecole de Chicago**
(A. Coulon)

2640 **Le ragtime**
(J. B. Hess)

2641 **Les politiques de l'emploi**
(G. Grangeas et J.-M. Lepage)

9 782130 444978